

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра экономики и менеджмента

**Совершенствование системы мотивации педагогических работников  
дошкольной образовательной организации**  
Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой:  
д-р.пед.наук, профессор  
\_\_\_\_\_ С.Л.Фоменко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Исполнитель:  
Ахметвалеева Анна Владимировна,  
обучающийся \_\_\_\_\_ группы  
по направлению: «38.04.02 –  
Менеджмент», \_\_\_\_\_ магистерская  
программа «Менеджмент и экономика  
образования»  
\_\_\_\_\_

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ С.Л.Фоменко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Научный руководитель:  
Гаврилов Денис Евгеньевич,  
доцент кафедры экономики и  
менеджмента \_\_\_\_\_

Нормоконтролёр:  
Специалист кафедры ЭиМ  
\_\_\_\_\_ О.В.Смоленцева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	12
1.1. Концепция мотивации труда педагогических работников.....	12
1.2. Основные методы мотивации педагогического персонала.....	28
1.3. Сравнительный анализ систем мотивации педагогического персонала в России и зарубежом.....	36
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	50
2.1. Нормативно-правовое регулирование оплаты труда педагогических работников дошкольной образовательной организации.....	50
2.2. Стратегический анализ муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161.....	61
2.3. Исследование эффективности использования трудовых ресурсов, как средство мотивации педагогов муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161.....	67
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	90
3.1. Обоснование разработки проекта.....	90
3.2. Разработка и описание основных методов реализации проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических работников в дошкольной образовательной организации.....	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	104
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	109

ГЛОССАРИЙ.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	121

## ВВЕДЕНИЕ

Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы направлена на необходимость «устойчивого процесса непрерывного образования, как одной из важнейших составляющих образования российских граждан в течение всей жизни». Обучение для педагогов является традицией на протяжении всей профессиональной деятельности. Современные условия модернизации образования требуют значительного увеличения уровня профессиональной подготовки педагогических работников. Формирование педагогического корпуса, который соответствовал бы запросам современной жизни, ориентирует руководителя на создание такой системы управления, которая будет побуждать педагогов к эффективной деятельности.

Весь комплекс регулирования учреждением формируется на желании достигать поставленных целей, для реализации этой цели необходима слаженная работа, взаимодействие руководящих структур и рядовых работников, которые реализуются посредством эффективной мотивации педагогического персонала.

От уровня заинтересованности в осуществлении собственных обязанностей зависит, в первую очередь, производительность труда. Исключительно комплекс управления отвечает за то, чтобы трудовая практика персонала была максимально качественной для этой структуры в установленных условиях. При этом главным средством является мотивация работников. Качественное управление невозможно без осознания мотивов и потребностей человека и корректного применения стимулов к труду, для этого руководителю ДОО нужно определить систему материальных и моральных стимулов с целью сохранения в образовательной организации лучших педагогов. Понятие мотивации тесно связано с проблемами управления персоналом, так как современные экономические условия выдвигают и новые требования к сотрудникам. Это не только обучение,

подбор и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

**Актуальность исследования.** Формирование новых рыночных отношений в России определило эволюцию управления трудовыми ресурсами, систем оплаты трудовой деятельности на основе учёта рыночной стоимости трудовых ресурсов, оценка результативности труда рабочих и их квалификации. В напряженной конкурентной борьбе увеличивается роль трудовых ресурсов, как одного из основных факторов успеха, которые непосредственно оказывают влияние на достижение целей организации в целом. Поэтому проблема мотивации персонала, а именно её морального и материального стимулирования, выходит на первый план.

Для результативного управления педагогическими работниками в организации, необходимо четко понимать мотивацию людей. Желание и готовность рабочего реализовывать свой труд, являются одними из главных факторов эффективного функционирования организации. Руководителю важно понимать, к чему стремится каждый человек в его организации выполняя ту или иную работу, что движет каждым работником, побуждает его к активной деятельности, в следствии можно так построить управление персоналом, что люди будут самостоятельно стремиться осуществить свою деятельность наилучшим образом и более эффективно с точки зрения достижения организацией собственных целей.

Следовательно, чётко разработанная система мотивации персонала зависит не только творческая и социальная активность педагогических работников, а так же результат деятельности организации в целом.

Важность и актуальность проблем связанных с мотивацией персонала заключается в том, что поняв основные механизмы развития мотивационной сферы человека, руководитель сможет наиболее эффективно управлять персоналом, тем самым увеличивая конкурентоспособность организации и производительность труда.

Во многом не систематизированы попытки приспособить классические

теории мотивации к современности, что может затруднить практическое применение методов и технологий мотивации. Основные сложности в практических способах организации системы мотивации педагогов определяются слабой изученностью особенностей мотивации сотрудников, которые заняты в отдельных видах производства и отраслях экономики, а также наличием большого количества методов воздействия на мотивацию конкретного работника.

Основные действия механизмов мотивации не определены, как и неизвестно наверняка по каким причинам и когда мотивирующие факторы оказывают влияние на человека или почему не срабатывают. Вследствие этого, используя какие-либо методы мотивации, если основываться как на процессуальные, так и на содержательные теории, нужно их подстраивать под конкретные условия в организации и характеристики коллектива.

Никакая стратегия не остаётся в силе вечно, и высокий темп изменений в системе образования означает, что формулирование и пересмотр системы мотивации в ДОО становятся непрерывным процессом.

Это даёт возможность говорить о *противоречиях*:

– *на социально-экономическом уровне*: между новыми требованиями к педагогическим работникам дошкольных образовательных организаций (обучение, повышение квалификации, формирование нового сознания и т.д.) и отсутствием эффективной системы мотивации, которая позволит повысить общую результативность и качество деятельности педагогов;

– *на научно-методическом уровне*: между идеей повышения качества образовательной деятельности, обеспечения роста творческой инициативы педагогов и отсутствием путей создания и реализации эффективной системы мотивации в практике управления дошкольной образовательной организацией;

– *на управленческом уровне*: между необходимостью руководителем учреждения повышать эффективность предоставляемых организацией образовательных услуг за счёт всестороннего развития и отсутствием у

руководителя программы управленческой деятельности, позволяющей реализовать новые направления системы мотивации в организации.

Необходимость разрешения перечисленных противоречий обуславливает актуальность данного исследования, а также определяет основную **проблему**: отсутствие эффективной системы мотивации в ДОО не позволит реализовать приоритетные направления развития образовательной организации.

Актуальность, противоречия и проблема обусловили выбор **темы магистерской диссертации**: «Совершенствование системы мотивации педагогических работников дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования**: дать оценку и разработать пути совершенствования системы мотивации персонала дошкольной образовательной организации.

**Объектом исследования** является система мотивации педагогических работников в МАДОО №161.

**Предметом исследования** является деятельность по обеспечению мотивацией педагогических работников дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования**: грамотно построенная система действий по мотивации профессионального совершенствования педагогов, применение различных методов стимулирования будут в полной мере способствовать формированию профессиональных кадров и, как результат, увеличению эффективности деятельности дошкольной образовательной организации, если будут выполнены следующие условия:

- определена стратегическая роль каждого педагогического работника дошкольной образовательной организации;
- активное внедрение эффективных методов материально и нематериального стимулирования со стороны руководителя и восприятие этих методов работниками ДОО;

– разработаны эффективные методы совершенствования системы мотивации ДОО.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования определены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы и современные концепции мотивации труда и их роль в повышении эффективности деятельности педагогического персонала ДОО.

2. Проанализировать систему материальной и нематериальной мотивации педагогических работников ДОО.

3. Разработать и апробировать проект по совершенствованию системы мотивации педагогических работников ДОО.

В работе нашли отражение **теоретические и методологические аспекты** исследования ведущих зарубежных учёных, таких как: С. Адамс, С.Альдерфер, Л. Брентано, В. Врум, П. Гаудж, Ф. Герцберг, Р. Дафт, Е.Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, В.Д. Сауль, Х. Хекхаузен, Р. Эммонс и др.

Среди исследований эффективности мотивации персонала необходимо отметить работы следующих отечественных ученых: В.А. Дятлов, А.П.Егоршин, Е.П. Ильин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин, Ф.Н.Филина, С.А. Шапиро и др.

Для проверки гипотезы и решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования**:

1) теоретические – изучение научной литературы посвящённой проблеме исследования, нормативно-правовых актов, анализ, сравнение, систематизация;

2) эмпирические – собеседование с педагогическими работниками МАДОО № 161 города Екатеринбурга и анкетный опрос.

Выделенная цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2016 г. по 2017 г. и включило четыре этапа:



***На первом этапе (июнь-август 2016г.)*** проводилось изучение отечественных и зарубежных научных источников; изучались проблемы системы мотивации ДОО; уточнялись теоретические и методологические аспекты системы мотивации; формулировались противоречия, цель, объект и предмет научного исследования.

***На втором этапе (сентябрь 2016г.)*** аналитически обосновывалась потребность в совершенствовании и внедрении эффективных методов мотивации педагогов ДОО; проводилось описание содержания деятельности руководителя ДОО по разработке результативной системы мотивации педагогических работников.

***На третьем этапе (2017 г.)*** анализ эффективности использования трудовых ресурсов, как средство мотивации педагогов ДОО; обобщение материалов исследования, оформление его результатов.

***Научная новизна исследования*** заключается в создании и применении комплексного подхода в системе мотивации педагогов с воздействием как на социально физиологические потребности работников, так и на психологоповеденческие аспекты, позволяющие сформировать сбалансированную систему мотивации педагогических работников ДОО.

***Теоретическая значимость исследования*** заключается в том, что: определена роль и возможные эффективные методы морального и материального стимулирования педагогических работников дошкольной образовательной организации.

***Практическая значимость исследования*** заключается в том, что:

- проведён анализ эффективности существующей системы мотивации в ДОО и определена необходимость в разработке и внедрении новых и результативных методов в систему морального и материального стимулирования педагогов;
- описано содержание структуры совершенствования системы мотивации персонала в дошкольной образовательной организации.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в процессе подготовки заведующих и методистов ДОО при разработке и совершенствовании системы мотивации педагогических работников.

***Достоверность результатов и обоснованность выводов*** диссертационного исследования обеспечена полнотой исходных теоретических положений; исходными методологическими позициями; анализом современных достижений в разработке системы мотивации персонала ДОО в России и зарубежом; выбором и разработкой методического инструментария, соответствующего цели, объекту, предмету, задачам и гипотезе исследования; адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования.

***Апробация и внедрение результатов исследования.*** Результаты и основные положения диссертационного исследования апробировались в процессе опытно-поисковой работы при внедрении в существующую систему мотивации ДОО эффективных методов морального и материального стимулирования педагогических работников.

По теме магистерской диссертации опубликованы:

1. Ахметвалеева А.В., Самойлова И.А. Совершенствование системы мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении // Молодёжь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент [Текст]: сб. науч. ст. VI междун. науч.-практ. конф. / ФГБОУ ВО «Урал. гос. пед. ун-т»; под науч. ред. И.А. Симоновой, М.С.Кривощёквой, П.В. Кропотухиной, Е.М. Алексеевой. – Екатеринбург: [б.и.], 2016. – 275с. – С. 159-163.

2. Ахметвалеева А.В., Гаврилов Д.Е. Основные резервы немонетарной мотивации в дошкольном образовании // Сборник статей международной научно-практической конференции «Научные революции XXI века» – Казань, Стерлитамак: АМИ, 2017. – С.112-119.

*На защиту выносятся положения:*

1. Дана трактовка мотивационной деятельности педагогов, как совокупность управленческих действий руководителя, направленных на формирование устойчивых внутренних мотивов профессиональной деятельности педагогов, на удовлетворение их потребностей в самореализации и способствующих достижению как личных целей педагогов, так и целей образовательной организации.

2. Мотивация педагогической деятельности дошкольной образовательной организации является одним из механизмов эффективности управления образовательной организацией, будет происходить успешнее на основе специально разработанного проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических работников.

3. Автором разработан проект по совершенствованию системы мотивации ДОО.

**Исследовательская база** – Муниципальная автономная дошкольная образовательная организация №161, находящийся по адресу: Свердловская область, г. Екатеринбург, Орджоникидзевский район, ул. Баумана, 29а.

**Структура и объем магистерской диссертации.** Диссертационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 64 источников, глоссария и приложения. Основной текст изложен на 128 страницах. В работе содержится 17 таблиц и 17 рисунков.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Концепция мотивации труда педагогических работников**

Исследования по развитию теоретических представлений о регулировании и содержании мотивационных процессов в трудовой сфере позволяют установить, что направление вектора стимулирующих воздействий менялось по мере социально-экономического развития общества. Следуя от первоначальной ориентации строго на увеличение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно начала ориентироваться на стимулирование инициативы и творческой активности, закрепление работников в организации, рост качества труда.

В отечественной и зарубежной литературе мотивация имеет различные определения, так М. Мескон в своих работах предлагает следующие толкования данного понятия.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [49, с.71].

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [49, с.71]. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои главные потребности посредством выполнения своих трудовых обязанностей.

Н.В. Коваленко пишет о том, что мотивация – один из сильнейших рычагов в управлении организацией. Мотивация – это внутреннее состояние, которое заставляет, направляет и сохраняет у человека желание достичь определенной цели [39,с.33].

Мотивация персонала, как одна из основных функций управления, в нынешних условиях, обязана стать рычагом для максимально эффективного достижения поставленных высоких целей. Исключительно поэтому, на сегодняшний день, руководителю дошкольной организации, стоит установить максимально оптимальные методы мотивации персонала для успешного решения установленных задач [42, с.36].

В.А. Дятлов и В.В. Травин в своих исследованиях отмечают, что мотивация труда – это стремление рабочего удовлетворить потребности (получить определенные блага) путём трудовой деятельности [74, с.117].

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [31, с.263].

Кибанов А.Я. писал о том, что трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется в тех условиях, когда деятельность труда работника является если не единственным, то одним из главных условий получения того или иного блага. Большое значение для формирования трудовых мотивов имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение того или иного блага не требует особых усилий, либо его очень трудно получить, то трудовой мотив чаще всего не формируется.

Существуют различные теории мотивации, которые основываются на побуждении работников к действиям и удовлетворении их потребностей. Теории мотивации условно можно разделить на два типа: процессуальные и содержательные теории мотивации [45, с.102].

Содержательные теории мотивации в первую очередь направлены на определение потребностей, которые побуждают людей к действиям, в особенности при определении содержания и объема работ. При формировании основы современных концепций мотивации большую роль имели работы трех авторов: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.

В основу содержательных концепций мотивации заложены потребности человека, то есть чувства недостатка чего-либо, без чего он испытывает дискомфорт, нарушение внешнего и внутреннего равновесия, которое он стремится преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К врожденным относят потребности в воде, тепле, пище; к приобретенным – в получении тех или иных знаний, самореализации, общении [23, с.171].

При понимании потребности у человека появляется желание удовлетворить её, и как следствие, интерес к тому, как и с помощью чего это можно сделать. Однако, для активных действий интерес становится мотивом только тогда, когда человек уверен в том, что ему по силам добиться желаемого.

Одним из первых представителей содержательного подхода к концепции мотивации, который основан на стремлении человека к удовлетворению своих потребностей, стал известный всем Ф. Тейлор, который выступил с ее классическим вариантом, в основу было положена научно обоснованная система норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций – так называемых квот, которые ориентированы на самых сильных, а главное, ловких работников [24,с.98].

При достижении более высокой производительности, требуемая в соответствии с квотой, сотрудники получали премии и оплачивались по увеличенному тарифу, при этом давая им возможность наиболее полно удовлетворять собственные потребности. Одновременно, невыполнение поставленной задачи влекло за собой оплату по уменьшенным тарифам, при этом заставляя большинство сотрудников работать на пределе собственных возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей А. Маслоу, известного американского

социолога, которую он сформулировал в 1940 г. и впоследствии уточненная психологом Г.Мурреем.

В соответствии с данной концепцией, разнообразные потребности всегда испытываемые человеком, можно объединить в группы, которые будут находиться в иерархическом взаимоотношении друг к другу. А. Маслоу выделил пять групп, расположив их в виде структуры, которая графически изображена как пирамида (рисунок 1). Модель А. Маслоу имеет форму пирамиды, так как, чем выше потребность в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения [23,с.169].



Рис. 1. «Пирамида» А. Маслоу

По мнению А. Маслоу, неудовлетворенная потребность, побуждает человека к активным действиям, а удовлетворенная перестаёт мотивировать, и её место занимает другая неудовлетворенная потребность. При этом любая из потребностей, которая находится ближе к основе пирамиды, требует первостепенного удовлетворения, и только после того, как она будет в основном достигнута, начинает действовать потребность следующего уровня, реализовать которую можно более разнообразными способами.

А. Маслоу к первому уровню потребностей отнес физиологические – в жилье, пище, отдыхе и др., удовлетворяя которые человек обеспечивает себе элементарное выживание. Для этого нужны сносные условия труда и минимальный уровень заработной платы.

На втором уровне А. Маслоу поместил потребности уверенности в будущем и в безопасности, которые удовлетворяются с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, позволяющая делать взносы в пенсионный фонд, приобретать страховой полис, а так же через работу в надежной организации, которая предоставляет сотруднику определенные социальные гарантии.

Нормальная жизнедеятельность ни одного человека, практически невозможна без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, считаемые первичными.

К третьему уровню отнесены социальные потребности в признании заслуг человека, поддержке со стороны окружающих, принадлежности к той или иной общине. Для удовлетворения потребностей этого уровня, необходимо участие человека в коллективном творчестве, различной групповой работе, уважение товарищей и внимания от руководителя.

На четвертом уровне расположены потребности в признании со стороны окружающих и самоутверждении. Удовлетворяемые с помощью завоевания авторитета в коллективе, известности, лидерства, получение публичного признания, приобретения компетенций. Управление обладателем таких потребностей облегчает присвоение ему звания, титула, вручение разного рода наград и др.

Пятая ступень иерархии потребностей А. Маслоу заключается в осуществлении собственных потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Чтобы удовлетворить эти потребности человеку необходимо иметь выбор методов и средств для решения поставленных перед ним задач, а так же максимальную свободу творчества [50,с.336].



Как и в любой теории, в концепции А. Маслоу имеется ряд слабых мест. При разработке, он настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу – вверх; не учитывал влияния, оказываемое на потребности ситуационных факторов; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию человека.

Согласно концепции А. Маслоу, сначала должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только потом активируются более высокие стремления. Удовлетворение нужд человека происходит последовательно. Если человек нуждается в физической безопасности, не испытывая потребностей в самоактуализации и самоуважении, он будет направлять все свои силы для создания вокруг себя соответствующей среды. И только после того как потребность будет удовлетворена, она отойдет на второй план и будут активизированы проблемы более высокого уровня.

Руководитель любого ранга стал понимать, что мотивация сотрудника определяется широким спектром его потребностей. Руководитель, для того чтобы мотивировать конкретного работника, должен предоставить ему возможность удовлетворить его основные потребности с помощью образа действий, способствующие достижению целей организации [52,с.33].

В ряде случаев положения концепции А. Маслоу оспариваются другими приверженцами содержательного подхода, среди которых Макклелланд Д., который выдвинул свою концепцию. Автор выделяет три вида потребностей: в успехе, во власти и в причастности, при этом по-своему представив высшие уровни приобретенных потребностей, в отличие от Маслоу А., без иерархичности [51,с.382].

Потребность в успехе заключается в стремление человека достичь поставленных целей более результативно, чем прежде. Многие люди предпочитают ставить эти цели самостоятельно, таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в том случае, если будут гарантии получения

общего успеха и конечного результата, они с удовольствием берут на себя личную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

В теории Д. Макклелланда, потребность во власти заключается в стремлении брать на себя ответственность за действия людей и оказывать влияние на их поведение. Тем не менее, в данном случае речь идет не только об власти авторитета, власти таланта и т.д., но и административной власти. Наблюдения показывают, что одни люди ищут власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы; другим нужна власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, при этом самоутверждаясь в собственных глазах. По мнению Макклелланда, именно последняя форма потребности считается главной для любого менеджера.

Потребность в причастности осуществляется через установление и поиск хороших отношений с окружающими, получая от них поддержку. Обладателям этой потребности, для её удовлетворения, необходима обеспеченность информацией, регулярные широкие контакты и др [81,с.104].

В рамках содержательного подхода к мотивации, сравнительно новой теорией считается концепция К. Альдерфера – ERG. Также как и Макклелланд Д., он выделяет три группы потребностей. Во-первых, потребности связи, которые нацелены на признание, поддержание контактов, самоутверждение, групповой безопасности, обретение поддержки, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. Во-вторых, это потребности существования, в основном соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды А. Маслоу. В-третьих, потребности роста, которые выражаются в стремлении человека к самоутверждению и признанию, примерно эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу А. [19,с.421].

К. Альдерфер, как и А. Маслоу, рассматривает потребности в рамках иерархии, но в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. В частности, при

неосуществимости удовлетворить той или иной потребности высшего уровня, человек снова возвращается к низшему уровню и активизирует свою деятельность, создавая дополнительные возможности для мотивации [52,с.139].

Двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950 гг. является еще одной концепцией в рамках содержательного подхода. Ф. Герцберг показал на практике, что мотивацией служат не только удовлетворение, но и неудовлетворение тех или иных потребностей. При этом убывание одной и нарастание другой являются независимыми процессами, а поэтому факторы, которые влияют на один из них, совсем не обязательно должны воздействовать на другой [81,с.104].

Исходя из своей двухфакторной модели, автор предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности, а на другой – от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности. Сами потребности Ф. Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в творческом росте, успехе, признании, продвижении по службе и др.) и «гигиенические», которые связаны с условиями труда (вознаграждение, заработок, состояние внутренней среды и т.д.) [23,с.138].

Автор показал, что наличие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на трудовую эффективность, но это воздействие исчезает при удовлетворении соответствующих потребностей. Вместе с тем, отсутствие удовлетворения этих потребностей не становится демотиватором. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот – их недостаточное развитие или отсутствие, вызывает у человека существенное неудовлетворение трудом, резко снижая стимул к активной деятельности, тем не менее их присутствие означает появление удовлетворения, так как этим создаются лишь предпосылки для нее. Таким

образом, Ф. Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата работника не относится к мотивирующим его факторам [29,с.119].

Так как «гигиенические» факторы не мотивируют сотрудников, а всего лишь способствуют предотвращению появления у них чувств неудовлетворенности своим трудом и его условиями, для стимулирования трудовой деятельности необходимо подключение еще и мотивационных факторов. Руководителю сначала необходимо снять у сотрудника неудовлетворенность в чем-то, а уже после добиваться удовлетворенности [52,с.141].

Изучив теоретические аспекты содержательных теорий мотивации, мы выяснили, что они базируются как на потребностях, так и факторах связанных с ними, которые определяют поведение сотрудников. В свою очередь процессуальные теории рассматривают мотивацию работников с другого ракурса. В них анализируется то, как сотрудник выбирает конкретный вид поведения и как распределяет усилия для достижения разнообразных целей. Данные виды теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение работников определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является так же функцией их ожиданий и восприятия, связанных с данной ситуацией, и вероятных последствий выбранного ими типа поведения [36,с.212].

Имеется несколько основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера, концепция партисипативного управления.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, которая направлена на получение вознаграждения усилиями мыслительного процесса, а не базируется на идентификации потребностей человека. В соответствии с данной теорией, степень мотивации работников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к реализации каких-либо трудовых задач и получению желанного вознаграждения. Это взаимосвязь между уровнем осуществления рабочих заданий, его усилиями,

предпринимаемые индивидом и желаемым результатом, который ассоциируется с упорной трудовой деятельностью [53,с.421].

Ожидания могут рассматриваться как оценка человеком вероятности обусловленного события. Так большое количество людей ожидают, что окончание высшего учебного заведения поможет им в получении лучшей работы и что, если трудиться с полной отдачей, то возможно продвижение по карьерной лестнице. Теория ожидания, при анализе мотивации к трудовой деятельности, подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда – результатов ( $Z - P$ ) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Таким образом менеджер по продажам может ожидать, что, если он совершит на 10 звонков больше в неделю, чем обычно, объём продаж возрастет на 20%. Сотрудник завода может ожидать, что, если он будет изготавливать продукцию высокого качества, выработав при этом минимальное количество отходов сырья, то это поспособствует увеличению его разряда. Педагог может ожидать, что если затратит дополнительные усилия, напишет и вовремя сдаст отчёты, требуемые руководителем, то он получит высокую оценку своей деятельности [79,с.103].

Безусловно, во всех выше приведённых примерах работники могут и не надеяться на то, что затраченные усилия приведут к желаемому результату. Согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать, если человек чувствует, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемым результатом нет. Из-за неправильной самооценки работника, из-за его неправильного обучения или плохой подготовки, или же из-за того, что ему не дали достаточно прав для реализации поставленных задач – может произойти отсутствие взаимосвязи.

Вторым фактором являются ожидания в отношении результатов – вознаграждений ( $P - B$ ) – это ожидания определённого поощрения или

вознаграждения в ответ на достигнутый уровень тех или иных результатов. Из выше приведённых примеров, хочется отметить, что при повышении объема продаж на 20% менеджер сможет ожидать 12% премиальных. Сотрудник завода может ожидать, что, повысив свой разряд, он станет бригадиром или получит более высокую заработную плату. Педагог в свою очередь может ожидать, что результат предпринимаемых им усилий, он получит продвижение по службе и связанные с этим привилегии и льготы, а так же будет оценен руководителем, как высококвалифицированный специалист [40,с.416].

В этом случае, так же как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, устанавливающий мотивацию в теории ожидания – это валентность, или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у разных людей пожелания в отношении вознаграждений и потребности отличаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутый результат, может не иметь никакой ценности. За качественно выполненную работу менеджер может получить продвижение по службе, в то время как он рассчитывал на прибавку к заработной плате, или более сложную и интересную работу, степень признания и уважения его заслуг. Если ценность приобретаемого вознаграждения для человека не слишком велика, т.е. валентность низка, то теория ожиданий предвещает, что мотивация труда и в этом случае будет слабеть [40,с.417].

Будут низкие результаты трудовой деятельности и слабая мотивация, если значение любого из этих трех критически важных для определения

мотивации факторов будет мало. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (рисунок 2):

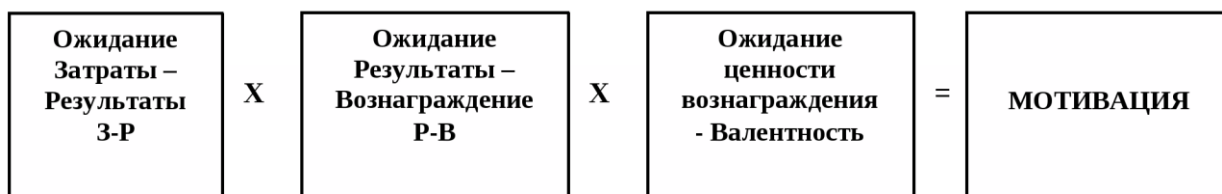


Рис.2. Модель мотивации по В. Вруму

Теория ожиданий предоставляет различные возможности менеджерам, стремящимся усилить мотивацию рабочей силы.

Так как человек обладает разнообразными потребностями, то конкретное вознаграждение он оценивает по-разному. Таким образом, руководитель организации должен соотнести потребности работников с предлагаемым вознаграждением и привести их в соответствие. Зачастую вознаграждения предлагаются до его оценки самим работником [14,с.118].

Для того, что бы мотивация стала эффективной, нужно установить твёрдое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Поэтому необходимо вознаграждать сотрудника только за результативную трудовую деятельность.

Существуют конкретные типы выгод или потребностей, которые носят индивидуальный характер для каждого работника. Один сотрудник стремится к получению новой должности и расширению своих полномочий, следовательно, у него будет сильная мотивация к действиям, позволяющим добиться этого повышения. В то время как другой с высокой валентностью старается установить добрые отношения с коллегами, следовательно, у него будет стремление к осуществлению возможности быть частью коллектива и продолжать ассоциировать себя с группой. Основная задача любого менеджера заключается в помощи подчинённым в удовлетворении существующих потребностей и одновременно содействовать в достижении

целей организации. С целью роста мотивации труда, необходима идентификация потребностей сотрудников, удостовериться в том, что работник располагает ресурсами (средства и время) для выполнения рабочих заданий, а так же определить возможные результаты [22,с.7].

Теория справедливости Джона Стейси Адамса заключается в оценке индивидуальных вознаграждений за достигнутые результаты в процессе трудовой деятельности, сотрудник организации стремится к социальному равенству. В таком случае человек даёт оценку получаемому им вознаграждения, как примерно равное оплате работы других работников, которые достигли других результатов, воспринимая условия менеджмента по отношению к себе лично как беспристрастное и честное. Равенство вознаграждений оценивается как соотношение «входа» и «выхода»[46,с.107].

Трудовой вход – опыт, образование, способности и прилагаемые усилия. Трудовой выход – это признание, зарплата, продвижение по службе, и другие выгоды [10,с.321].

Соотношение входа и выхода сравнивается с схожими пропорциями других членов трудовой группы или неким средним в группе. Когда соотношение индивидуального входа и выхода примерно равно пропорции входа / выхода коллег, тогда возникает ощущение справедливости. Если баланс соотношений вход или выход нарушается, тогда у сотрудника возникает ощущение не справедливости. Такое может случиться, если работник с большим опытом работы или высоким уровнем образования получает такую же заработную плату, как и менее образованный, только устроившийся на работу сотрудник [53,с.328].

Существует и обратное неравенство: если сотрудник узнаёт, что он получил большее вознаграждение за ту же работу, выполненную его коллегами, то может возникнуть потребность в исправлении этой несправедливости. Так же возможно повышение интенсивности трудовой деятельности сотрудника, с последующим принятием решения о необходимости получения дополнительного образования, а может и



задуматься о возможности снижения своей заработной платы. При ощущении человеком несправедливости, в нём может возникнуть внутреннее противоречие, которое мотивирует к достижению баланса.

Существует несколько способов устранения неравенства, к самым распространённым относятся [69,с.223]:

- Изменение входа. Работник может выбрать другой путь, за счет уменьшения усилий прилагаемых в трудовой деятельности. Сотрудник, который воспринимает заработную плату как несоразмерно маленькую, начинает «опускаться» до прогулов или безответственно работать. Работник может повысить интенсивность труда, если он считает, что ему переплачивают.

- Изменение выхода. Работник может принять решение о необходимости повышения вознаграждения (требовать предоставления ему более просторного офиса или увеличения заработной платы). Так же может поступить и целый профсоюз, который настаивает на том, чтобы условия труда и оплата его членов, соответствовали в среднем по промышленности.

- Изменение представлений. Когда сотруднику не удаётся оказать воздействие на вход или выход, тогда возможна корректировка его суждений о справедливости. Индивид может искусственно завышать статус своей работы или каким-либо образом повлиять на представления других о личном заработке, что поможет ему в восстановлении внутреннего равновесия.

- Уход с работы. В том случае, если работник чувствует несправедливое отношение к себе, он может принять решение об уходе с работы, рассчитывая найти другую, с наиболее благоприятным соотношением входа и выхода.

Сотрудники оценивают свои вознаграждения, сопоставляя их с оплатой труда и другими выгодами коллег. Назначение на более высокую должность или увеличение зарплаты, которые воспринимаются как неравные или несправедливые по отношению к другим работникам, не оказывают мотивирующего воздействия. Несправедливые меры по оплате труда,

создают давление на сотрудников, которое иногда оказывается чрезмерно велико. В таком случае они пытаются изменить своё представление, изменить саму систему или принимают решение об уходе с работы. Главная цель менеджера заключается в стремлении к тому, чтобы сотрудники воспринимали любое его решение как справедливое, в противном случае существенно снижается мотивация работников к труду [56,с.521].

Эдвард Лоулер и Лайман Портер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, которая включает в себя элементы теории справедливости и теории ожиданий. В данной модели, фигурирует пять переменных: восприятие, затраченные усилия, полученные результаты, степень удовлетворения, вознаграждение. В соответствии с моделью Портера – Лоулера, достигнутый результат зависит от приложенных работником усилий, характерных ему особенностей и способностей, а так же осознания им собственной роли. Степень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждений и степенью уверенности в том, что тот или иной уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждений. Кроме этого, в теории Портера – Лоулера устанавливается равновесие между результатами и вознаграждением, т.е. работник удовлетворяет свои потребности с помощью вознаграждений за достигнутый результат [44,с.136].

В соответствии с моделью Портера – Лоулера, результат, достигнутый работником, зависит от трех переменных: затраченных усилий, характерных особенностей и способностей человека, а так же от осознания им своей роли в трудовом процессе. В свою очередь, уровень затраченных усилий, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько сотрудник верит в существование прочной связи между возможным вознаграждением и затраченными усилиями. При достижении востребованного уровня эффективности могут быть вовлечены внутренние вознаграждения, такие, как чувство самоуважения и компетентности, чувство удовлетворённости от

выполненной работы, а так же внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе [21,с.117].

Сотрудник любой организации проявляет себя не только как исполнитель определенной функции или определенной трудовой деятельности, но и проявляется заинтересованность в том, как его работа сказывается на деятельности организации, в каких условиях он работает, в том, как организована его работа. Т.е. у работника имеется естественная склонность к участию в протекающих в организации процессах, связанных с его трудовой деятельностью, но при этом выходящие за рамки выполняемой им работы, за рамки решаемых им задач и его компетенции.

Теория партисипативного управления заключается в том, что если сотрудник организации проявляет интерес в принятии участия в различной внутриорганизационной деятельности, то тем самым, он получает от этого удовлетворение, работая лучше и с большей отдачей, более продуктивно и качественно. Считается, во-первых, что партисипативное управление, открывает сотруднику доступ к принятию решений касающихся вопросов, которые связаны с его функционированием в организации, мотивируя его к более успешному выполнению своей деятельности. Во-вторых, происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации за счёт того, что партисипативное управление не только способствует тому, что сотрудник лучше справляется со своим трудом, но и приводит к большему вкладу отдельного сотрудника в жизнь организации и большей его отдаче [28,с.625].

Реализация партисипативного управления может быть по следующим направлениям.

1. Сотрудник получает право самостоятельно принимать решения по осуществлению собственной деятельности. Самостоятельность заключается в таких аспектах, как выбор средств осуществления деятельности или режима работы.

2. Сотрудник может привлекаться к принятию решения по поводу выполняемого им труда. В таком случае руководитель консультируется с сотрудником: что ему делать, как выполнять поставленные перед ним задачи и т.д. Т.е., сотрудник привлекается к определению задач, которые ему предстоит решить, к постановке целей, которые ему придется достичь.

3. Сотруднику даётся право контроля за количеством и качеством осуществляемой им деятельности и в соответствии с этим, устанавливается ответственность за конечный результат работы.

4. Партиципативное управление предполагает широкое участие сотрудника в рационализаторской деятельности, т.е. в вынесении предложений по улучшению его собственной работы и работы отдельных подразделений, а так же организации в целом.

5. Возможным направлением реализации партиципативного управления является обеспечение сотруднику права на создание рабочих групп из тех членов организации, с которыми ему хотелось бы совместно работать [71,с.16].

Идея партиципативного управления может быть соотнесена с идеей теории мотивации, которая опирается на анализ потребностей человека, участие в принятии решений, в постановке целей и в их последующей реализации. Широкое участие в решении вопросов организации, содействует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Имеется связь между партиципативным управлением и теорией ожидания, т.к. участие в принятии решений делает для сотрудника более реальным и ясным, что ему ожидать в качестве вознаграждения за его деятельность и каков может быть результат его деятельности [21,с.126].

## **1.2. Основные методы мотивации педагогического персонала**

В современном мире проблема стимулирования трудовой деятельности педагогов в ДОО стала особенно актуальной, потому что

между образовательными организациями усиливается конкуренция за сотрудников – высококвалифицированных специалистов.

Мотивация труда педагогов в дошкольных образовательных организациях, является неотъемлемым компонентом обеспечения результативной деятельности организации и одним из методов является материальное (экономическое) стимулирование педагогических работников.

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых сотрудниками за групповой или индивидуальный вклад в результаты деятельности организации, посредством творческой деятельности, профессионального труда и требуемых правил поведения [47,с.247].

Следовательно в понятие монетарного стимулирования включены все формы материального неденежного стимулирования, и все виды материальных (денежных) выплат, которые применяются в организации. В зарубежной и отечественной практике используются следующие виды косвенных и прямых материальных выплат, к ним относятся: различные бонусы, премии, заработная плата, разнообразные отсроченные платежи, дополнительные выплаты, участие в прибылях, а так же участие в акционерном капитале (рисунок 3) [47,с.324].

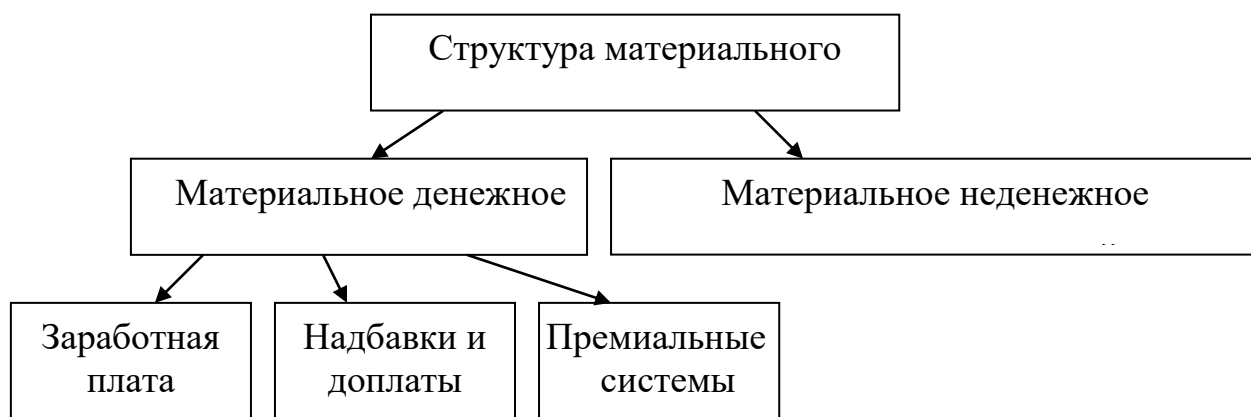


Рис. 3. Структура материального стимулирования

Используются такие методы монетарного стимулирования как: надбавки, доплаты, премии, материальная помощь и поощрения.

Надбавки – это выплаты стимулирующего характера, начисляемые за характеристики работника или конкретные заслуги. В основном надбавки выплачивают за стаж работы, за высокие результаты работы и ее интенсивность [75,гл. 21].

Надбавка может быть установлена за выполнение конкретного объёма работы как основным сотрудникам, так и трудящимся по совместительству или на определенный период времени. Снятие надбавок осуществляется по следующим причинам [61,с.118]:

- нарушение трудовой дисциплины (невыполнение приказов и должностных обязанностей, опоздания);
- окончание срока действия надбавки;
- длительное отсутствие сотрудника по уважительной причине, в связи с чем не могли осуществляться работы, которые определены при установлении доплат;
- аргументированные жалобы родителей на действия сотрудника.

Доплаты – это выплаты компенсационного характера, установленные за дополнительную работу, непосредственно не входящую в круг должностных обязанностей работника или за интенсивность труда. Доплаты выплачивают за совмещение профессий, за работу в ночное время, за расширение зон обслуживания, за сверхурочную работу, за работу в выходные и нерабочие праздничные дни [68,с.78].

Премии – это дополнительная часть зарплаты, которая выплачивается за высокую результативность труда, интенсивность, напряжённость и другие качественные показатели, производится по достижению определенных результатов, а так же по результатам деятельности за определенный период.

С помощью премий можно, не меняя тарифной системы как основы заработной платы, обеспечить повышенную материальную заинтересованность в достижении высоких результатов в труде.

По правовой природе премия представляет собой выплату за достижение заранее установленных показателей успешного труда сотрудника либо структурного подразделения организации (отдела, участка, управления).

Посредством основной зарплаты (окладов, тарифных ставок), надбавок и доплат учитываются основные показатели трудовых затрат, а посредством премий – дополнительные показатели труда, главным образом его результаты (перевыполнение и выполнение норм выработки, плановых заданий, повышение качества, экономия материалов и др.) [32,с.88].

Материальная помощь – это помощь, которая оказывается нуждающимся сотрудникам организации или другим лицам в денежной или вещественной формах [65,с.278].

Будучи одним из видов социальной поддержки, материальная помощь не является частью действующей в организации системы выплаты зарплаты. Она так же не зависит от индивидуальных результатов трудовой деятельности или от результатов экономической деятельности организации-нанимателя. Материальная помощь может быть оказана нанимателем сотруднику в случае возникновения каких-либо особых обстоятельств, которые требуют материальной поддержки рабочего.

Поощрение – это публичное признание результатов труда сотрудника.

Использование мер для поощрения является одним из проявлений дисциплинированной власти работодателя. Право работодателя заключается в предоставлении различных льгот и преимуществ, выбор конкретных мер поощрения, хотя в современных рыночных условиях оно во многом зависит от его финансовых возможностей [27,с.266].

В статье 191 Трудового кодекса Российской Федерации предусматриваются следующие меры поощрения, применяемые работодателем для поощрения сотрудников, которые добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, поделенные на меры материального и морального характера:

1. Меры морального поощрения:

- награждение почетными грамотами;
- публичное объявление благодарности;
- представление к званию «Лучший по профессии».

## 2. Меры монетарного поощрения:

- награждение значимыми подарками;
- выдача премий [75,ст. 191].

Таблица 1

### Методы морального стимулирования персонала

Группа методов морального стимулирования	Методы морального стимулирования
Регулирование взаимоотношений в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплектовать начальные подразделения с учётом факторов психологической совместимости сотрудников;</li> <li>– научная обоснованность подбора руководящих кадров, а так же периодическая аттестация и обучение;</li> <li>– использовать демократический стиль управления;</li> <li>– применять социально-психологические методы, которые способствуют формированию навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания у членов коллектива.</li> </ul>
Официальное признание заслуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– установить доски почёта;</li> <li>– упоминать о достижениях на публичных мероприятиях, совещаниях;</li> <li>– награждать заслуженных сотрудников дипломами, грамотами, корпоративными наградами, путевками, ценными подарками, денежными суммами (статусными премиями);</li> <li>– представить заслуженных сотрудников к общественным, профессиональным и государственным наградам.</li> </ul>
Организация корпоративных мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить мероприятия тимбилдинга (командообразования);</li> <li>– проводить профессиональные конкурсы;</li> <li>– проводить корпоративные праздники;</li> <li>– проводить трудовые соревнования;</li> <li>– проводить значимые для сотрудников событийные мероприятия.</li> </ul>
Систематическое информирование персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приобрести фирменный стиль (фирменная одежда, деловые принадлежности с фирменной символикой и т.д.);</li> <li>– проводить собрания трудового коллектива;</li> <li>– проводить расширенные совещания;</li> <li>– проводить целенаправленную идеологическую работу;</li> <li>– показывать презентации успешных проектов;</li> <li>– наладить работу локальных корпоративных СМИ (локальная информационная сеть, сайт, журнал, газета).</li> </ul>

Моральная мотивация трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе явлений и предметов, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника [70,с.207].



Все отображённые в таблице 1 методы моральной мотивации [38,с.389], по своей сути обладают информационной природой, при этом являются информационными процессами, в которых приемником информации о заслугах сотрудников выступает объект стимулирования (коллектив организации, группа, сотрудник), а основным источником информации выступает – субъект управления, поэтому каналом связи являются средства передачи информации (вербальные и визуальные).

Ключевыми направлениями немонетарного стимулирования сотрудников являются: организационная и моральная мотивация, а так же стимулирование свободным временем. Приоритет в выборе какого-либо направления нематериального стимулирования зависит от того, с какой целью они применяются и в каких ситуациях, а так же в какой степени интересы сотрудников соответствуют целям органов управления.

Такого рода стимулирование запускает в действие мотивацию, которая основана на реализации потребности быть признанным и выражать признательность. Основная сущность регулирования охватывает в себе распространение и передачу сведения о итогах трудовой деятельности, заслуги и достижения сотрудника перед организацией или коллективом.

Организационное (трудовое) стимулирование – это регулирование поведения человека на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворённость трудовой деятельностью, как оценочно-эмоциональные отношение коллектива или личности к условиям протекания деятельности и ее выполнению, создаётся с помощью взаимосвязи личных удовлетворённостей некоторыми аспектами трудовой жизни: оплата труда, продуктивность и содержание труда, удовлетворённость организацией в целом, достойными для сотрудника условия труда, положительные отношения в коллективе, удовлетворённость качеством трудовой жизни и т.д. [70,с.211]. В таблице 2 перечислены методы организационного стимулирования, которые направлены на изменение чувств

удовлетворенности сотрудников собственным трудом в данной организации [39,с.263].

Таблица 2

Методы организационного стимулирования персонала

Группа методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
Организация трудовых соревнований	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить профессиональные конкурсы;</li> <li>– проводить соревнования коллективов: рабочих групп, филиалов, отделов, подразделений, за экономию ресурсов или времени, достижение больших результатов;</li> <li>– проводить конкурсы профессионального мастерства сотрудников;</li> <li>– проводить соревновательные мастер-классы ведущих специалистов.</li> </ul>
Вовлечение персонала в процесс управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать самоуправляющиеся автономные коллективы и поощрять добровольные объединения сотрудников в группы по решению тех или иных проблем организации;</li> <li>– предоставлять возможность группового обсуждения решений;</li> <li>– организация обратной связи;</li> <li>– делегировать полномочия;</li> <li>– позволить долевое участие сотрудников во владении организацией;</li> <li>– использовать схемы вознаграждения идей (схема результативна, если работники знают, как можно внести предложения, верят в то, что они будут замечены, рассмотрены, что их предложений ждут и вознаградят);</li> <li>– предоставить свободу распоряжаться ресурсами (финансами, оборудованием и другими материалами) и т.д.</li> </ul>
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать, мотивировать и контролировать индивидуальное профессиональное развитие и должностной рост каждого сотрудника;</li> <li>– организовать приобретение требуемого уровня профессиональной подготовки;</li> <li>– искать и поддерживать талантливых специалистов;</li> <li>– поощрять инициативу и творчество;</li> <li>– оценивать и анализировать результаты и способы деятельности, профессиональных и личных качеств работника.</li> </ul>
Повышение качества трудовой жизни	<ul style="list-style-type: none"> <li>– улучшить организацию трудовой деятельности;</li> <li>– увеличить объём работы;</li> <li>– расширить содержательность труда;</li> <li>– интеллектуализировать трудовые функции;</li> <li>– организовать профессиональное обучение и развитие сотрудников;</li> <li>– улучшить оснащение рабочих мест и условия труда.</li> </ul>

Специфика трудовой деятельности, являясь основой образа жизни работников, заключается в удовлетворённости трудом, во многом обуславливает удовлетворённость жизнью и есть интегральный показатель социального самочувствия людей. Более развитую социально стабильную

личность сотрудника XXI-го века, работодатель формирует с помощью: замены работника машиной на рутинных, низкоинтеллектуальных операций, обогащения и укрупнения труда, продвижения сотрудников на должностном и профессиональном уровнях, вовлечения в процесс управления своим трудом и организацией в целом.

Тотальный недостаток свободного времени является одной из самых актуальных проблем современного работающего человека.

Стимулирование свободным временем – это регулирование поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости. Основная суть такого стимулирования состоит в том, чтобы предоставить сотруднику организации реальную возможность в осуществлении профессиональных интересов без ущерба для его семьи, личной жизни, отдыха и здоровья [38,с.326].

Таблица 3

#### Методы стимулирования свободным временем

Группа методов стимулирования свободным временем	Методы стимулирования свободным временем
Установление гибкого режима рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вахтово-экспедиционная форма работы;</li> <li>– при обязательном соблюдении общих норм рабочего времени, разрешить саморегулирование общей продолжительности рабочего года, рабочей недели, рабочего дня;</li> <li>– применить методы разделения работы.</li> </ul>
Применение гибких форм занятости	<ul style="list-style-type: none"> <li>– самозанятость;</li> <li>– сезонная и временная занятость;</li> <li>– агентская работа;</li> <li>– надомная работа;</li> <li>– работа администратора на домашнем телефоне и т.д.</li> </ul>
Предоставление дополнительного времени для отдыха	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставить доп. отпуск без сохранения заработной платы;</li> <li>– предоставить творческий отпуск;</li> <li>– предоставить дополнительный оплачиваемый отпуск;</li> <li>– предоставить присоединение дополнительных дней к отпуску;</li> <li>– предоставить внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск.</li> </ul>

Основная цель стимулирования свободным временем заключается в поощрении сотрудников за трудовую отдачу и высокую производительность труда, за достижение трудовых успехов с помощью обеспечения особых

условий занятости таких как: установление гибкого режима рабочего времени, применение гибких форм занятости, обеспечение дополнительным временем для отдыха и т.д. (таблица 3) [39,с.274].

Таким образом, при решении основных задач в области материального и нематериального стимулирования, управленческая деятельность должна заключаться в:

- 1) предоставлении сотруднику тех благ, использование и получение которых по каким-либо причинам затруднительно;
- 2) предоставлении уникальных услуг, которые характерны лишь для данной организации;
- 3) поддержании и формировании организационной культуры;
- 4) снижении текучести кадров за счёт привлечения в организацию молодых, высококвалифицированных специалистов, т.е. предоставление организации кадров требующиеся в нужное время, определённого качества и количества;
- 5) формировании положительного имиджа организации, как результативного и успешного работодателя;
- 6) формировании продуктивной рабочей обстановки и благоприятного социально-психологического климата в первичном коллективе и организации в целом.

### **1.3. Сравнительный анализ систем мотивации педагогического персонала в России и зарубежом**

Мотивация (от лат. moveo – двигаю) – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих индивида к деятельности, задают границы, формы и степень активности деятельности и придают ей направленность, которая ориентирована на достижение определенных целей. Мотивация в современной организации играет огромную роль, а значит и факторов мотивации великое множество [39,с.48].

Русская версия журнала Forbes рассказала о интересных результатах исследования на тему стимулирования сотрудников в разных странах мира. Так, по заключениям экспертов, в Европе главным мотиватором является карьерный рост, который даёт возможность на получение статуса, а статус уже притягивает финансы, в Америке основным мотиватором являются деньги, в России – это творческая самореализация. Европейский стиль управления – это демократия, Российский стиль управления – то же как бы демократия, но если в Европе это демократия с достаточно четким уровнем подчинения, то для России крупная проблема заключается в процессе подчинения: у каждого работника своё мнение, и он считает, что может опровергнуть то или другое задание, данное ему руководителем. Этот факт четко связан с возможностью самореализации сотрудника [33,с.19].

Российская модель стимулирования труда, существующая в данный момент, во многом впитала в себя компоненты советской модели мотивации труда. Тем не менее, возникновение рыночных отношений и резкое модифицирование экономической ситуации в нашей стране, повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие сотрудники уверены, что для безбедной жизни важны статус (должность), связи с необходимыми людьми, власть и работа в рыночной сфере экономики.

Способы стимулирования трудовой деятельности аналогичны методам, которые используются в управлении персоналом. Среди них есть общие, которые широко применяются в управлении другими объектами: экономические, административные, социально-психологические и немалое число конкретных частных методов.

Подходы к мотивации труда в России и за рубежом сильно разнятся, несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, которые созданы в основном зарубежными исследователями (таблица 4). Наиболее существенные результаты в управлении стимулированием труда и сотрудниками организаций достигнуты в Японии и США.

Сравнительная характеристика Японской и Американской моделей  
управления мотивацией

№ п/п	Японская модель	Американская модель
1	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
5	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7	Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя - профессионализм
8	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по его результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10	Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
11	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
12	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14	Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Краткосрочный найм на работу

Таким образом, американская модель управления персоналом выделяет такие особенности как:

- сотрудники рассматриваются как главный источник повышения результативности производства;
- в американских фирмах подбор кадров реализуется по таким критериям, как практический опыт работы, образование, умение работать в команде, психологическая совместимость с другими сотрудниками.

Главными особенностями управления персоналом в японских организациях являются:

- найм на длительный срок или пожизненный найм;
- увеличение зарплаты за выслугу лет;
- участие сотрудников в профсоюзах, создаваемых в рамках организации, а не отрасли.

Для России предстоит выбор наиболее подходящей для нее модели мотивационного управления, при этом не просто копируя, а дорабатывая её на основе опыта отечественных исследователей в теоретических и практических аспектах управления. Так как Россия – страна, которая находится на стыке Востока и Запада, и вобравшая в себя ценности как западного, так и восточного мира, выбор теории и практики управления должен определить путь совершенствования нашей страны на долгие годы.

Одним из основных элементов текущей реформы образования является переход к НСОТ. С точки зрения авторов-модераторов введения НСОТ – к.э.н. И.В. Абанкиной, директора Института развития образования НИУ ВШЭ и руководителя Института развития проблем образовательной политики «Эврика» А.И. Адамского, условия существующие в данное время дифференцированной системы оплаты труда педагогов, практически должны оказать содействие для более эффективного использования бюджетных средств, формированию конкурентной среды среди образовательных организаций и самих педагогов, поддержке более успешных педагогических работников, что должно положительно сказаться на повышении профессионализма и, соответственно, качества образования [1,с.122].

Следовательно, перед руководителем любой образовательной организации стоят задачи по формированию результативной стратегии управления человеческими ресурсами, определению актуальной для конкретного ДОО системы оценки результативности труда педагогических работников с целью роста качества характеристик образовательных услуг.

Как отмечает И.В. Абанкина, «переход от управления затратами к управлению результатами связан с тем, что новые механизмы направлены на обеспечение финансирования деятельности ДОО, а не содержания сети организаций... Введение НСОТ направлено на продуктивность и качество педагогического труда, экономическое стимулирование роста профессионализма, всеобъемлющий учет квалификации педагогов, развитие инновационной деятельности и творческой инициативы. Причины введения НСОТ – неэффективность традиционной системы оплаты труда, основанной на ЕТС» [2,с.69].

Как отмечает К.Д. Ушаков, «уровень заработной платы может быть лишь частью рабочей среды, и многие страны сделали профессию педагога привлекательной не через увеличение окладов, а повышение статуса педагога, передаче им ответственности как профессионалам и лидерам реформ и предложение реальных карьерных перспектив. Для этого необходимо образование педагогических работников, которое поможет им стать исследователями и новаторами в области образования, а не просто госслужащими, которые выполняют требования учебного плана» [76,с.169].

М. Агранович – к.э.н., руководитель Центра статистики и мониторинга образования, приводит примеры из практики вознаграждений за педагогическую деятельность в странах ОЭСР (Организация Экономического Сотрудничества и Развития), обращая внимание на то, что в половине стран успешные педагоги поощряются по-разному. Так, в Англии, Чехии, Нидерландах, Швеции, Мексике высокая результативность труда, позволит педагогу подняться по шкале основных окладов-брутто. В Эстонии, Дании, Нидерландах, Финляндии, Польше, Словакии и Норвегии – это критерий для реализации ежегодных дополнительных выплат педагогам [3,с.158].

Изучение примеров по оплате трудовой деятельности в других странах свидетельствует о том, что в странах с высоким социальным положением педагога, как правило, политика создания конкурентной среды не поддерживается властями. Тем не менее возникает вопрос о том, существует



ли прямая зависимость между качеством труда работника и ростом заработной платы? В международных исследованиях доказывается то, что прямой связи нет. Сотрудник который удовлетворён своим материальным положением, и сотрудник, который эффективно работает, – это не всегда одно и то же. Как отмечает К. М. Ушаков – заработная плата (деньги) влияет на то, кто уходит и приходит, но не на качество работы [59,с.89], в качестве аргумента приводя довольно убедительные данные NATIONAL CENTRE FOR EDUCATION STATISTICS NEAP.

Вопросы по мотивации работников в западных странах, рассматривается наиболее широко, чем в России. В нашей стране, в отличие от Запада, укрепилось суждение о том, что сотрудник работает только ради материальных благ. Конечно, вопрос о зарплате находится на преобладающей позиции, так как очень редко человек готов работать в собственное удовольствие или же за идею. Однако если организация попробует предложить своему сотруднику дополнительные бонусы в виде абонементов в спортивный комплекс или же курсов по изучению иностранного языка, курсов повышения квалификации, то сотрудник с огромным удовольствием воспользуется такими выгодными предложениями, результатом чего, его работоспособность существенно увеличится.

Зарубежные страны большое внимание уделяют нематериальным способам мотивации, поэтому способы материального стимулирования отходят на второй план. За рубежом, менеджеры по управлению персоналом давно сделали выводы о том, что работник – это ценность для организации, что его нужно поощрять и хвалить, «холить и лелеять», т.к. от трудоспособности как одного сотрудника, так и коллектива зависит весь успех организации [58,с.258].

США стали основателями таких терминов как «внутрикорпоративная культура» и «Human Resource», что дословно переводится как людской или человеческий ресурс. Они считаются идеологами современных методов ведения бизнеса. В Соединённых Штатах Америки в 20-м веке была

спроектирована система монетарного и нематериального стимулирования, а так же способы повышения лояльности работников и принципы работы с человеческими ресурсами.

Большое количество американских организаций предлагают своим работникам, помимо монетарного стимулирования, корпоративные обеды, медицинское страхование за счет организации, различные курсы и программы повышения квалификации и т.д. Так, транснациональные корпорации «American Telephone and Telegraph» (AT&T) и «International Business Machines» (IBM) в связи с демографическим кризисом в стране, разработали семейную программу, после этого очень успешно её осуществили. Большая часть работников данных компаний – это сотрудники возраст которых до 40 лет и многие из них имеют малолетних детей. Руководство организации, в свою очередь, предоставило сотрудникам с детьми возможность выполнения своей работы по гибкому графику, помощь в устройстве ребенка в корпоративный детский сад или ясли, взяло на себя занятие по подбору няни, а так же организацию праздничных мероприятий для работников и их детей.

Повышение квалификации работника – это один из основных пунктов, которому американцы уделяют соответствующее внимание. Вышеперечисленные организации каждый год тратят более 910 млн. долларов в год на разнообразные виды обучения своих работников. С их точки зрения, обучение сотрудника – это очень прибыльное вложение, так как результаты оправдывают себя, так как вырастает прибыль организации, а так же увеличивается индивидуальная трудовая отдача со стороны сотрудников [58,с.218].

Во Франции трудовая неделя работника составляет всего лишь 35 часов, в сопоставлении с другими странами Европы рабочая неделя которых составляет 40 часов. Следует предположить, что французские граждане нетрудолюбивы, тем не менее они попросту предпочитают не

перерабатывать, так как этот норматив трудового времени официально одобрен в большинстве французских организаций.

Население Франции весьма положительно относится к дополнительной заинтересованности к своей личности со стороны организации, а вернее они полагают, что так и должно быть. Для 67% французов лучшее нематериальное стимулирование – это гибкий или скользящий график туда, а так же возможность фриланса, что дословно обозначает «удалённая работа».

Жители данной страны не брезгают принимать помощь в выплате кредитов, а так же большое внимание уделяют медицинскому и социальному страхованию за счет организации. Корпоративное питание является одним из ключевых пунктов поощрения любого французского сотрудника, поэтому подобное нематериальное стимулирование широко распространилась во Франции.

Французы, в отличие от граждан США, не жалуют своё внимание на повышение квалификации и дополнительное образование за счет организации, это им попросту неинтересно, при этом многие работодатели пытаются ввести разнообразные обучающие программы.

Страна восходящего солнца любит постоянство и стабильность, выражаемое в том, что человек устраивается на работу, в буквальном смысле слова, на всю свою оставшуюся жизнь. После своего трудоустройства, он находится в организации до того, пока официально не выйдет на выслуженную пенсию. Поэтому, коллектив, как и сама организация, становятся для сотрудников второй семьёй и родным домом. Седовтельно, нематериальное стимулирование работников происходит в соответствии с психологической схемой «сын - отец», в которой сыном выступает сам работник, а отцом – организация и руководство [16,с.356].

В японской психологии существует основной принцип, который выражается в менталитете всей страны, начинающийся в далекие времена эпохи феодализма. «В первую очередь служи императору и стране, во вторую – своей организации, в третью – своей семье, а только потом можешь

уделить внимание самому себе» – для любого жителя Японии это основной закон корпоративной культуры.

Нематериальная мотивации заключается в том, что организация содействует в получении кредита или же берет на себя ответственность за кредитование своих работников. Помимо этого, в случае дорогого обучения работника и его детей, организация берет на себя все расходы. Нередко многие Японские организации берут на себя ответственность за финансирование семейных торжеств и праздников – это могут быть как свадьбы, так и юбилеи, либо разнообразные спортивные мероприятия. Так же некоторые организации предоставляют своим подчинённым жильё. Хорошее стимулирование для качественной трудовой деятельности – это возможности для продвижения по карьерной лестнице и профессиональному росту. Отличным способом поощрения является повышение по службе, которое может быть крайне незначительными, но при этом регулярным.

Одним из интересных фактов является то, что семейные союзы между работниками совсем не запрещаются, а напротив поощряются и приветствуются. С помощью таких методов стимулирования, организации с большим усердием удерживают сотрудника на его рабочем месте – в таком случае работа, в прямом значении слова, становится вторым домом.

Наибольшей ценностью для Швеции является коллектив, а точнее партнёрство и последующая дружба. На втором месте корпоративного рейтинга расположилась интересная и перспективная работа, и после всего вышеизложенного третье место занимает заработная плата. В настоящий момент многие шведские организации предоставляют возможность работнику реализовывать свою работу на дому, что очень удобно.

У работающего населения Нидерландов немного всё иначе, чем у шведов, так как на первое место занимают разнообразные льготы, компенсации и т.д.. Так например, если у сотрудника возникают разного рода проблемы со здоровьем и ему необходимы консультации врачей, то организация с удовольствием даст несколько оплачиваемых часов своему

работнику, в течении которых, он сможет пойти на прием к тому или иному специалисту и получить нужную помощь. Если же работник в течении 3 месяцев отсутствовал на рабочем месте по причине болезни, то он может получить дополнительный оплаченный выходной день, который может посвятить отдыху [86,с.118].

В период СССР бесплатные путёвки в дома отдыха и санатории входили в пакет стандартных льгот для любого работника, а выплаты на питание пользовались крупным спросом. В настоящее время, к огромному сожалению, руководители организаций практически не уделяют должного внимания своим сотрудникам, а вернее не стараются удержать на рабочем месте или как-то заинтересовать их, полагая, что незаменимых сотрудников нет. Довольно-таки часто Российские организации используют в качестве морального стимулирования не совсем верный подход, заключающийся в подавлении и запугивании сотрудника, тем самым делая упор на чувство страха. Со стороны руководителя могут поступать угрозы увольнения, снижения заработной платы, лишения премий. За рубежом, в отличии от России, меры такого характера неприемлемы и недопустимы [54,с.269].

Бесспорно, что Российским руководителям следует держать ориентир на практику и опыт западных коллег. Конечно целиком копировать заграничную систему не стоит, так как перенос чужого опыта в наши условия не даст свои результаты, эффект будет нулевой. В данной ситуации необходимо разработать собственную систему монетарного и морального стимулирования с частицами западной корпоративной культуры. Так же нужно не забыть о том, что нематериальные способы мотивации необходимо применять только тогда, когда все финансовые потребности работника удовлетворены в полном объёме [58,с.301].

Задача руководителя и администрации ДОО, на наш взгляд, состоит в том, что бы сформировать результативную систему стимулирования педагогов, которая нивелировала угрозу нездоровой конкуренции в коллективе, с одной стороны, а с другой создала условия, в которых

использование мотивационной части будет помогать в стремлении педагога к сотрудничеству с коллегами, своему профессиональному росту, а не борьбе за количество баллов, которые отразятся на заработной плате.

Выводы по первой главе.

Современные условия, при которых перемены в образовательных учреждениях и жизни общества происходят значительно быстрее, поэтому особая роль уделяется эффективной системе мотивации педагогических работников.

Современными отечественными и зарубежными исследователями раскрыто множество определений мотивации. Мотивация – это целенаправленный процесс стимулирования отдельного сотрудника, группы или всего коллектива к действиям, которые приводят к реализации целей организации. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Некоторые рассматривают мотивацию как выбор и степень желания, которые необходимы данной личности, что определяет проявление того или иного поведения. Стартовой точкой мотивационного процесса является наличие неудовлетворённости, что направляет работника на достижение собственных целей, в результате чего, наступает завершающий момент удовлетворения своих потребностей.

Мотивация имеет две формы:

- 1) внутренняя мотивация, к которой относятся самозарождающиеся факторы, которые влияют на человека, поддерживая определённые начинания и побуждают его двигаться в определённом направлении;
- 2) внешняя мотивация, что необходимо сделать и какие способы применить, чтобы «замотивировать» людей.

Для эффективного мотивирования сотрудников требуется:

- 1) знание факторов, влияющих на мотивацию, а так же набор потребностей, с помощью которых происходит инициация движений к цели, и условия, с помощью которых потребности могут быть удовлетворены;

2) проанализировать модель основного процесса мотивации: влияние ожиданий и опыта, и потребность – цель – действие;

3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовольствия и удовлетворённости, увеличенная его доза может довести до инерции и самодовольства.

Процессы мотивации начинаются с какой-либо сознательной или бессознательной, ощущаемой неудовлетворённой потребности или нужды в чём-либо. После чего, определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения тех или иных потребностей требуются некие направления действий, с помощью которых может быть достигнута определённая цель и начаться удовлетворение потребностей.

Сила мотивации зависит от ожиданий и опыта. Опыт достижения по предпринимаемым действиям для удовлетворения потребностей показывает человеку, что некоторые приносят награду, а некоторые приводят к наказаниям или провалу, некоторые из действий помогают в достижении цели, а другие малоуспешны. Действия, которые приводят к награде и успешному поведению, повторяются тогда, когда подобная потребность появится вновь. Различного рода наказания или провал предполагают, что нужно искать другие альтернативные средства для достижения целей – это закон эффекта, который был открыт в психологических исследованиях в рамках концепции поведенческой психологии (бихевиоризма). Степень зависит от того, насколько человек способен распознать сходство или различия между настоящей и предыдущей ситуациями, в последствии и определяет будущее поведение.

Люди активно начинают действовать тогда, когда есть уверенность в том, что выбранная ими тактика приведёт к желаемой цели – это влияние ожидания. Сила ожидания может базироваться как на прошлом опыте, но при этом человек сталкивается с совершенно новой ситуацией, так и на субъективной оценке вероятности достижения целей с помощью конкретной тактики действий – в таких условиях мотивация будет минимальной.

Исследование механизмов побуждения к тому или иному действию и человеческого поведения привело к возникновению концепций, к которым можно отнести:

- 1) процессуальные теории мотивации;
- 2) содержательные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации описывают сам процесс. Содержательные теории мотивации занимаются идентификацией того, что в рабочей или внутриличностной среде инициирует то или иное поведение.

К выбору мотивационной стратегии существует три основных подхода:

1. Мотивирование персонала через саму работу: дать сотруднику интересную работу, которая будет приносить ему удовлетворение, и качество исполнения будет на высоком уровне.

2. Систематическая связь с управленцем: определять цели с подчинёнными и давать им отрицательную обратную связь, когда они ошибаются, и положительную, когда они действуют правильно.

3. Наказание и стимул, сотрудники работающие за вознаграждение: те, которые работают много и хорошо, платят хорошо, а тем, кто работает ещё больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно - наказывают.

При выборе мотивационной стратегии необходимо, чтобы она базировалась на предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с персоналом и анализе ситуаций.

Для положительного стимулирования персонала, используются следующие мотивационные методы [26,с.95]:

1. Мотивация через саму работу.
2. Развитие и обучение персонала.
3. Признание достижений и вознаграждение.
4. Вознаграждение и поощрение групповой работы.
5. Использование денежных средств для стимула и вознаграждения.
6. Упражнение в руководстве.
7. Развитие сопричастности.



8. Наложение взысканий.
9. Лимитирование отрицательных факторов.

В иерархии потребностей по Маслоу А.Х., деньги удовлетворяют основные потребности безопасности и выживания, так же могут удовлетворять и потребность в статусе и престиже, самоуважении, а также желании алчности и вещемании. Деньги в качестве различных форм вознаграждения или заработной платы являются очевидной формой награды.

При любой действующей системе материального стимулирования существует немало недостатков. Например, различного рода премирование слабо учитывает сложность и характер трудовой деятельности, не всегда соответствует личному вкладу сотрудника, так как средства, которые предназначены для их выплаты, чаще всего ограничены и распределяются пропорционально окладу. Монетарная мотивация персонала не может охватить весь объём работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Таким образом, создание и реализация результативной системы мотивации педагогического коллектива ДОО будет обеспечено с помощью последовательного и целенаправленного управленческого и психолого-педагогического организационного воздействия, которое направлено на создание у педагогов таких личностных качеств и свойств, которые оказывали содействие их саморазвитию и развитию организации в целом.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Нормативно-правовое регулирование оплаты труда педагогических работников дошкольной образовательной организации**

Работа сотрудников любой организации находится в прямой зависимости от их профессиональных способностей и от их способностей к достижению целей организации. Одним из основных факторов развития этих способностей является оплата труда, которая побуждает человека к деятельности.

Конституция РФ гарантирует каждому право на вознаграждение за трудовую деятельность без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, на труд в условиях, которые отвечают требованиям гигиены и безопасности [75, п. 2, ст. 37].

Система оплаты труда – это способ установления зависимости величины зарплаты от качества и количества, а также результатов труда, хотя, как отмечают Орловский Ю. П., Нуртдинова А. Ф., Чиканова Л. А., по значению ст. 135 ТК РФ системой оплаты труда является «совокупность правил определения заработной платы» [57, с. 102].

В соответствии со статьей 22 Трудового кодекса РФ, работодатель должен обеспечивать сотрудникам равную оплату за труд равной ценности, выплачивать в полном размере причитающуюся им заработную плату в сроки, которые установлены в соответствии с коллективным договором, трудовыми договорами, правилами внутреннего трудового распорядка, а также ТК РФ [75, ст. 22].

Дошкольная образовательная организация (далее – ДОО), как и любая другая организация, выступает работодателем, который обязан соблюдать установленные гарантии прав сотрудников.

Исследуя характеристики современного положения дел в сфере оплаты труда педагогических работников ДОО, отмечается крайне низкий уровень оплаты труда и связанную с этим невысокую степень престижности педагогического труда в указанных организациях. В приложении к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования Министерства образования и науки Российской Федерации от 31 марта 2008 г. № 03 – 599 «О внедрении в дошкольные образовательные организации новых систем оплаты труда» констатируется, что нынешняя ситуация, в которой заработная плата воспитателя оплачивается по 7 – 14-му разряду (2172–3849 рублей), что составляет 95 – 170% от минимального размера оплаты труда, не может быть признана нормальной и не должна воспроизводиться в новых системах оплаты труда.

Такой очень низкий уровень заработной платы сотрудников дошкольных образовательных организаций не позволяет в должной мере обеспечить указанные организации высококвалифицированными педагогическими кадрами, что приводит к их текучести.

В связи с низким уровнем оплаты труда сотрудников, некоторые из регионов принимали решения особого рода, которые направлены на поощрение сотрудников дошкольных образовательных организаций, призванные каким-либо образом компенсировать низкий размер заработной платы.

В связи с низким уровнем оплаты труда в настоящее время приобрел актуальность вопрос о введении новых систем оплаты труда для сотрудников дошкольных образовательных организаций с целью повышения материальной и моральной мотивации педагогов ДОО к добросовестному

труду, а так же создание условий для привлечения высококвалифицированных специалистов.

К педагогической деятельности в ДОО допускаются лица, которые имеют высшее профессиональное или среднее профессиональное образование. Согласно пункту 42 типового положения о ДОО, утвержденного постановлением Правительства РФ от 12 сентября 2008 г. № 666, к педагогической деятельности не допускаются лица:

- которые имеют непогашенную или неснятую судимость за намеренные особо тяжкие и тяжкие правонарушения;
- которые лишены права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;
- которые имеют заболевания, предусмотренные перечнем, утверждаемым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения, труда и защиты прав потребителей, социального развития;
- которые признаны недееспособными в установленном федеральным законом порядке.

Приложение к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования в пункте 2.3 упоминает о таких категориях сотрудников ДОО, как руководители (руководитель ОО, руководитель структурного подразделения, заместитель руководителя и т.д.), педагоги, которые осуществляют воспитательно-образовательный процесс (специалисты, воспитатели), медицинские сотрудники (врач, диетсестра, старшая медсестра, медсестра по бассейну) и младший обслуживающий персонал (уборщики служебных помещений, дворники, помощники воспитателей, кастелянши, прачки, повара, водители и т.д.).

Причисление сотрудника ДОО к той или иной категории работников определяет основания и характер для стимулирующих и иных выплат в

режиме новой системы оплаты труда. Сотрудники ДОО во многом обладают одинаковым статусом по сравнению с рабочими иных образовательных организаций, что обусловлено общностью сферы образования.

Тем не менее в части, которая касается оплаты труда, у сотрудников ДОО существует ряд особенностей. К некоторым из них следует отнести:

1. Подведомственность большей части ДОО органам местного самоуправления. Согласно подпункту 2 пункта 1 статьи 31 Закона РФ «Об образовании» организация предоставления общедоступного бесплатного дошкольного образования относится к полномочиям органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов [77,ст.31]. Бюджетный кодекс РФ в пункте 4 статьи 86 предусматривает, что органы местного самоуправления автономно обуславливают условия и размеры оплаты труда сотрудников муниципальных организаций. В статье 32 Закона РФ «Об образовании» установлена норма, согласно которой, к компетенции ОО – работодателя, заключающего трудовой договор, относится установление зарплаты сотрудников ОО, в том числе надбавок и доплат к должностным окладам, размеров и порядка их премирования [77,ст.86]. Согласно статье 135 ТК РФ зарплата сотруднику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у предоставленного работодателя системами оплаты труда [75,ст.135].

2. Специфику, которая обусловлена задачами и целями дошкольного образования. Согласно пункту 5 типового положения, задачами ДОО являются:

- обеспечение социально-личностного, познавательно-речевого, физического и художественно-эстетического развития воспитанников;
- охрана жизни и укрепление психического и физического здоровья воспитанников;
- осуществление необходимой коррекции недостатков в психическом и (или) физическом развитии воспитанников;

- воспитание с учетом возрастных особенностей воспитанников гражданственности, уважения к свободам и правам человека, любви к Родине, окружающей нас природе и семье;
- оказание методической и консультативной помощи родителям (законным представителям) по вопросам обучения, развития и воспитания воспитанников;
- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития воспитанников.

Уровень успешности конкретного ДОО в решении вышеуказанных задач должна, на наш взгляд, предопределять в конечном итоге размер оплаты труда каждого сотрудника.

Согласно п. 46 типового положения ДОО в пределах бюджетных ассигнований, направляемых на оплату труда, устанавливает:

- компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера);
- заработную плату сотрудников в зависимости от квалификации, интенсивности, сложности, качества, количества и условий выполняемой деятельности;
- стимулирующие выплаты (премии, доплаты и надбавки стимулирующего характера и иные поощрительные выплаты).

Содержание статей 135 и 144 ТК РФ дает основание сделать вывод о том, что ДОО, как и любые другие организации, обладают правом на установление различных систем оплаты труда (в том числе нетарифных систем оплаты труда) сотрудников [75,ст. 135,144]. В статье 32 Закона РФ «Об образовании» установлена норма, согласно которой к компетенции образовательной организации – работодателя, заключающего трудовой договор, относится установление заработной платы сотрудников образовательной организации, в том числе доплат и надбавок к должностным окладам, размеров и порядка их премирования [77,ст. 32].

Согласно статье 135 ТК РФ заработная плата сотруднику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда [75,ст.135].

Таким образом, изучив нормативно-правовое регулирование оплаты труда педагогических работников ДОО, можно сделать вывод о том, что установление новой системы оплаты труда (т.е. системы, которая отличается от наиболее распространенной в настоящее время тарифной системы оплаты труда) в ДОО предполагает установление (изменение) следующих элементов:

- окладов (должностных окладов), способов установления и размеров;
- доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, которые отклоняются от нормальных, размеров и видов (основания установления);
- премий, надбавок и доплат стимулирующего характера (размеров и видов), основания установления.

Введение новой системы оплаты труда не затрагивает собственно надбавок и доплат, установленных нормативными правовыми актами регионального и федерального уровней и призваны компенсировать какие-либо особые условия трудовой деятельности. Тем не менее, в ряде случаев может меняться размер указанных выплат в тех ситуациях, когда согласно законодательству этот размер может устанавливаться по соглашению сторон (например, доплата труда при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором) [75,п.2.,ст.60].

К числу условий, обеспечивающих возможность введения новой системы оплаты труда в ДОО, выступают, на наш взгляд, следующие обстоятельства:

- исключение при введении новой системы оплаты труда уменьшения заработной платы, выплачиваемой на основе единой тарифной сетки по оплате труда сотрудников (без учета премий и иных стимулирующих выплат), при

условии сохранения объема должностных обязанностей сотрудников и выполнения ими работ той же квалификации;

- соответствие устанавливаемой системы оплаты труда трудовому законодательству и иным нормативно-правовым актам, которые содержат нормы трудового права;

- следование установленным законодательством гарантиям сотрудников, в том числе гарантий соблюдения минимального размера оплаты труда, гарантий учета установленных Правительством РФ базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы соответствующих профессиональных квалификационных групп при установлении такого рода окладов и т.п.;

- исключение возможности какого-либо ухудшения условий труда работников в целом при введении новой системы оплаты труда;

- гарантированное обеспечение учета квалификации, сложности выполняемой работы, качества и количества затраченного труда при установлении заработной платы каждого сотрудника в рамках введения новой системы оплаты труда.

В соответствии с приложением к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования, введение новой системы оплаты труда для педагогических и других работников ДОО рекомендуется с использованием модельной методики формирования системы оплаты труда и стимулирования сотрудников государственных образовательных организаций субъектов РФ и муниципальных образовательных организаций, которые реализуют программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, апробированной в 2007 году в 24 субъектах РФ в рамках реализации комплексных проектов модернизации образования.

Указанная в приложении к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования, модельная методика включает в себя формирование централизованного



фонда стимулирования руководителей ДОО, механизмы создания фонда оплаты труда образовательной организации, условия распределения фонда оплаты труда, описание специальной и базовой части фонда оплаты труда, условия распределение стимулирующей части фонда оплаты труда ДОО, расчет заработной платы руководителя ДОО.

К основным принципам и условиям создания новой системы оплаты труда в ДОО на основе данной методики относятся:

- формирование фонда оплаты труда, включаемого в смету ДОО, должно осуществляться в пределах объема средств ДОО на текущий финансовый год, определенного в соответствии с региональным расчетным подушевым нормативом, количеством воспитанников и поправочным коэффициентом;

- самостоятельность дошкольной образовательной организации при определении доли, направляемой на заработную плату работников ДОО в общем объеме средств, рассчитанном на основании регионального подушевого норматива, количества воспитанников и поправочного коэффициента и доведенном до ДОО;

- разделение фонда оплаты труда работников ДОО на базовую часть, призванную обеспечить гарантированную заработную плату работников, и стимулирующую часть. При этом рекомендуемый диапазон стимулирующей части фонда оплаты труда составляет от 30 до 40 процентов. Значение определяется дошкольной образовательной организацией самостоятельно;

- базовая часть фонда оплаты труда педагогических работников, непосредственно осуществляющих воспитательно-образовательный процесс, включает общую и специальную части, при этом общая часть заработной платы должна рассчитываться исходя из величины базового оклада с учетом повышающих коэффициентов, определяющих уровень образования, стаж педагогической работы и уровень квалификации педагога;

- специальная часть фонда оплаты труда педагогических работников, непосредственно осуществляющих воспитательно-образовательный процесс,

должна включать в себя выплаты компенсационного характера; повышающие надбавки; доплаты за наличие почетного звания, государственных наград и т.п. и рассчитываться образовательным учреждением самостоятельно;

- основными критериями, влияющими на размер стимулирующих выплат педагога, должны выступать критерии, отражающие результаты его работы, и при этом не допускается установление условий стимулирования, не связанных с эффективным обеспечением образовательного процесса;

- распределение поощрительных выплат по результатам труда за счет стимулирующей части фонда оплаты труда должно производиться по согласованию с органом ДОО, обеспечивающим государственно-общественный характер управления образовательной организацией, на основании представления руководителя образовательной организацией и с учетом мнения профсоюзной организации;

- заработная плата руководителя ДОО устанавливается учредителем на основании трудового договора, исходя из средней заработной платы педагогических работников данного учреждения и группы оплаты труда. Отнесение к группам оплаты труда руководителей ДОО осуществляется в зависимости от количественных показателей образовательной организации (контингент воспитанников; численность работников; наличие соответствующим образом оборудованных и эффективно используемых спортивного зала, спортивной площадки, медицинского кабинета, других помещений; создание предметно-развивающей среды, соответствующей возрасту детей, в разных возрастных группах ДОО);

- в качестве оснований для стимулирующих выплат руководителям ДОО могут выступать: создание условий для осуществления воспитательно-образовательного процесса, обеспечение санитарно-гигиенических условий воспитательно-образовательного процесса, обеспечение выполнения требований пожарной и электробезопасности, охраны труда, выполнение необходимых объемов текущего и капитального ремонта, эстетические

условия, оформление ДОО, кабинетов специалистов и методического кабинета, состояние территории ДОО, кадровые ресурсы ДОО, эффективность управленческой деятельности, сохранение здоровья воспитанников ДОО;

– основания для премирования различных работников образовательной организации формулируются в соответствии с приложением к письму департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования. Так, например, педагогические работники могут быть премированы за общие показатели уровня развития воспитанников ДОО по результатам мониторинга реализации основной общеобразовательной программы ДОО, достижение воспитанниками более высоких показателей развития в сравнении с предыдущим периодом, низкий по сравнению с муниципальным уровень заболеваемости воспитанников, организацию предметно-развивающей среды в групповых помещениях, кабинетах специалистов, музыкальном и спортивном залах, игротеках, взаимодействие с семьями воспитанников, отсутствие конфликтных ситуаций, своевременное и качественное оформление документации (план воспитательно-образовательной работы, табель посещаемости воспитанников, табель закаливающих процедур, протоколы родительских собраний), и за иные достижения в работе в соответствии с нормами соответствующего локального акта ДОО.

В соответствии со статьей 144 ТК РФ введение новой системы оплаты труда на уровне дошкольной образовательной организации предполагает принятие соответствующего локального акта (положения, порядка и т. д.). Данный локальный акт в образовательной организации принимается в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями. Для муниципальных дошкольных образовательных организаций особенно важным является соблюдение условий и требований, установленных соответствующим нормативным

правовым актом органов местного самоуправления, регламентирующим оплату труда работников подведомственных ДОО.

Важным моментом при принятии любых локальных актов, связанных с заработной платой работников ДОО, является определение степени участия профсоюзного или иного представительного органа работников (при их наличии) в процедуре принятия указанного локального акта.

Исходя из содержания ТК РФ, вытекает два возможных способа участия профсоюзного или иного представительного органа работников в процедуре принятия локального акта, регламентирующего оплату труда:

- по общему правилу локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников (статья 135 ТК РФ). Порядок учета мнения выборного органа первичной профсоюзной организации при принятии локальных нормативных актов определен в статье 372 Трудового кодекса РФ;

- коллективным договором, соглашениями с представительным органом работников может быть предусмотрена процедура не учета мнения, а согласования локального акта с профсоюзным органом (статья 8 ТК РФ). Отсутствие такого согласования влечет недействительность принятого акта.

Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) являются обязательными для включения в трудовой договор (статья 57 ТК РФ). Из этого следует необходимость внесения изменений в трудовые договоры работников в связи с установлением новой системы оплаты труда. Внесение такого рода изменений должно предполагать необходимость предварительного уведомления работников ДОО, в котором вводится система оплаты труда в письменной форме о предстоящих изменениях, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, не позднее чем за два месяца до окончательного введения указанной новой системы оплаты труда в учреждении (то есть до момента

вступления в силу локального акта учреждения, устанавливающего новую систему оплаты труда в отношении уведомляемого работника).

## **2.2. Стратегический анализ муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161**

Большинство руководителей понимает, что главной движущей силой человека является именно мотивация, а в сфере воспитания детей грамотно выстроенная система мотивации труда педагогических работников дошкольной образовательной организации особо важна.

Модернизация и реформирование российской системы образования сопровождаются кардинальными изменениями не только в содержании образовательных программ и методике преподавания, но и в системе управления образовательными организациями, поэтому большую актуальность приобретает наличие у руководителя навыков грамотного стратегического планирования.

В каждом ДОО складывается особая мотивационная среда, которая представляет собой систему условий, способствующих переводу внешнего социокультурного опыта взаимодействия с миром во внутреннюю программу действий и поведения; источник внутреннего и внешнего развития педагога, являющегося и объектом, и субъектом собственного развития.

Система стратегического менеджмента обеспечивает организации множество преимуществ: помогает разработать конкурентную стратегию; понять текущее положение организации; определить миссию, видение и стратегию, преимущества и недостатки организации; помогает определить задачи и цели организации; позволяет привнести в стратегический процесс этические аспекты и корпоративную социальную ответственность.

В таблице 5 представлены факторы, рассматриваемые в ходе PEST-анализа, которые на наш взгляд, могут оказывать влияние на стратегию развития дошкольной образовательной организации.

Таблица 5

## PEST – анализ МАДОО №161

Направления	Факторы внешней среды	Описание	балл
Политические	– Текущее законодательство в области дошкольного образования (Закон «Об образовании», Федеральные Государственные Образовательные Стандарты и т.д.) обеспечивает государственное регулирование системы образования;	Позволяет решать вопросы долгосрочного планирования, создавая стабильную обстановку, ДОО имеет четко обозначенные государственные ориентиры по отношению к образовательной системе в дошкольной образовательной организации.	+3
	– Будущие изменения в Законодательстве;	Позволяет ДОО выбрать собственную линию развития, выработать свою концепцию и одновременно диктует некоторые преобразования как обязательные.	+2
	– Европейское/международное законодательство (Конвенция о правах ребенка); – Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции (гос. закупки) – Экологические проблемы	Ставит ДОО перед нуждой заниматься PR-технологиями, осуществлять научно-методическую работу в своем направлении.	+2
Экономические	– Уровень инфляции;	Способствует формированию системы образования как рыночной сферы.	+2
	– Инвестиционный климат в отрасли; – Сезонность / влияние погоды (заболевания детей, невыполнение норм питания); – Специфика деятельности ДОО; – Потребности детей, посещающих ДОО; – Основные внешние издержки (на содержание и приобретение имущества); – Энергоносители; – Транспорт.	Позволяет определять и реализовывать финансовую политику, однако можно предвидеть и ряд негативных последствий (ликвидация логопедических групп, вынужденное сокращение кадров). Побуждает ДОО к поиску альтернативных источников финансирования (гранты, получение инвестиций общественности, предприятий, оказание платных образовательных услуг и др.).	- 2 - 1
Социальные	– Демография;	Ведение целенаправленной работы по созданию привлекательного имиджа МАДОО №161 для потенциальных и реальных потребителей услуг.	+2
	– Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; – Структура доходов и расходов (сметы); – Базовые ценности населения; – Тенденции образа жизни; – Бренд, репутация, имидж МАДОО №161	Демографический рост способствует повышению спроса на места в ДОО и увеличение набора детей в группы.	+3

Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Модели поведения родителей в зависимости от их географического проживания (центр, поселок);</li> <li>– Предпочтения воспитанников;</li> <li>– Представления СМИ. Реклама и связи с общественностью;</li> <li>– Этнические / религиозные факторы.</li> </ul>	На выбор ДОО влияет расположение около дома, престиж педагога, преемственность и воспитание хорошего качества. Обеспечение ребенку психологического комфорта и безопасности.	2 +2
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансирование информативно- коммуникативных Технологий;</li> <li>– Внедрение и развитие информативно-коммуникативных Технологий;</li> <li>– Изменение и адаптация новых технологий;</li> <li>– Производственная емкость, уровень;</li> <li>– Информация и коммуникации, влияние интернета;</li> <li>– Законодательство по технологиям;</li> <li>– Потенциал инноваций.</li> </ul>	С одной стороны, повышается информативность образовательной среды, с другой - ставит перед необходимостью качественной новой подготовки кадров в условиях применения новых методов и приемов воспитания на основе современных технологий и внедрении здоровьесберегающих технологий.	+3

*Выводы по таблице факторов PEST-анализа:*

В каждой из этих четырёх групп в качестве главных факторов, оказывающих наибольшее влияние, необходимо выделить такие, как:

- политическую деятельность федеральных, региональных и местных органов власти, налоговую политику (среди политико-правовых факторов);
- уровень и качество жизни педагогических работников ДОО, социальную дифференциацию сотрудников, традиции, обычаи, привычки и социальную активность (среди социокультурных);
- финансовая политика дошкольной образовательной организации: прекращение финансирования из государственного бюджета, оплата образовательных услуг и т.д. (среди экономических факторов);
- отсутствие компьютерной грамотности, возможность подключения к интернету и другим средствам связи, уровень развития соответствующей техники и технологии (среди технико-технологических факторов).

Таким образом, развитие образовательной системы дошкольной образовательной организации, с одной стороны, должно ориентироваться на государственный заказ в области образования (ориентация на всеобщее образование, реализацию компетентного подхода, приоритет здоровьесберегающих и информационных технологий). С другой стороны - в сложившихся условиях ДОО должен чётко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат привлекательность для ближайших социальных заказчиков; стабильность и успешность функционирования и развития ДОО в изменяющемся социуме, в условиях рыночной экономики.

Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей МАДОО №161, с точки зрения развития детского сада и системы мотивации в нём, представлен в SWOT – анализе в таблице 6.

Таблица 6

SWOT – анализ МАДОО №161

	Внешняя среда		Внутренняя среда
у г р о з ы	<p>T1.реформирование традиционной системы образования;</p> <p>T2.конкуренция с другими ДОО (строительство нового современного детского сада в шаговой доступности);</p> <p>T3.недостаточная информационная культура общества;</p> <p>T4.текучесть кадров, прежде всего высокопрофессиональных;</p> <p>T5.негативное влияние на финансовое состояние компании;</p> <p>T6.риск снижения производительности труда;</p> <p>T7.недостаточное количество ресурсов у организации для разработки и внедрения действенной системы мотивации.</p>	с л а б ы е с т о р о н ы	<p>W1.недостаточная осведомлённость род. общественности (дети которых не посещают ДОО) об организации воспитательно-образовательного процесса;</p> <p>W2.большая занятость родителей;</p> <p>W3.недостаточное обеспечение ДОО новыми техническими средствами обучения и воспитания;</p> <p>W4.снижение уровня здоровья воспитанников;</p> <p>W5.недостаточное взаимодействие с другими ДОО города и района;</p> <p>W6.отсутствие компьютерной техники и другого оборудования, используемого в учебном процессе, недостаточное обеспечение ИНТЕРНЕТ-связью;</p> <p>W7.работники не стремятся к повышению квалификации;</p> <p>W8.работники не заинтересованы в повышении производительности труда;</p> <p>W9.не в полной мере используются возможности инструментов мотивации сотрудников;</p> <p>W10.присутствует негативное восприятие сотрудниками мотивационных факторов.</p>



в о з м о ж н о с т и	О1.наличие учреждений культуры рядом с ДОО; О2.демографическая программа РФ О3.удобное географическое положение ДОО; О4.участие педагогов и воспитанников ДОО в конкурсах, конференциях, проектах различного уровня; О5.вложение Учредителя и спонсоров в материально-техническую базу ДОО; О6.адресная помощь МАДОО №161 детям из социально не защищенных семей; О7.средняя зарплата сотрудников превышает среднемесячный уровень в городе; О8.привлечение высококвалифицированных кадров; О10.твёрдое желание руководства сформировать реальную и действенную систему мотивации персонала.	с и л ь н ы е с т о р о н ы	S1.стремление администрации и педагогического коллектива соответствовать современным требованиям; S2.наличие резервного интеллектуального ресурса среди педагогов и воспитанников ДОО; S3. благоприятный микроклимат ДОО; S4.положительная динамика качества образования; S5.широкий спектр дополнительного образования (логопед, психолог, преподаватели ФИЗО, ИЗО, МУЗО); S6.использование здоровьесберегающих технологий; S7.система обучения педагогов на курсах повышения квалификации; S8.владение коллективом основами коммуникативной культуры; S9.заинтересованность родителей в качестве учебно-воспитательного процесса; S10.динамично развивающаяся организационная структура; S11.высокий уровень профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков; S12. четко разработанная кадровая политика; S13.мотивационную ценность для сотрудников представляет фактор материальной оценки труда; фактор отношения с коллегами и моральная оценка труда.
---	--	--	---

Исходя из анализа данных оптимальными аспектами дальнейшего развития детского сада являются:

- специфика педагогического коллектива позволяет планировать и реализовывать инновационные изменения в дошкольной образовательной организации, однако для их внедрения необходимо вести продуманную разъяснительную работу среди педагогов;
- основные усилия должны быть сконцентрированы на изменениях в воспитательно-образовательном процессе: введении новых методов обучения

и современных приёмов воспитания с широким применением инновационных технологий;

- развитие материально-технической базы ДОО;
- большее внимание следует уделять повышению квалификации педагогических кадров;
- модернизация содержательных и технологических сторон образовательного процесса;
- активное взаимодействие с родителями (законными представителями) воспитанников;
- детский сад может влиять на своё ближайшее социальное окружение и должно проводить разъяснение своей образовательной политики и других видов деятельности;
- расширение сферы открытости образовательного учреждения;
- использовать при разработке и совершенствовании системы мотивации потенциал таких факторов как: моральная оценка труда, стабильный социально-психологический климат;
- при разработке и совершенствовании системы мотивации сопоставить внутреннюю значимость должностей сотрудников с ценностью этой работы и учесть мотивационные профили персонала;
- рассматривать разработку и совершенствование системы мотивации, как источник повышения эффективности деятельности организации;
- создать усовершенствованную систему мотивации, которая стала бы частью кадровой политики ДОО, то есть уже на стадии подбора персонала «определять» людей, наиболее подходящих под предлагаемую мотивацию.

Таким образом, проведённый SWOT – анализ показал, что руководству дошкольной образовательной организации нужно совершенствовать систему мотивации так, чтобы рассматривать её не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности организации в целом. Усовершенствованная система мотивации должна стать органичной частью

кадровой политики предприятия: доступной для понимания персонала, в том числе кандидатов на вакантные должности. При совершенствовании системы мотивации нужно учесть как нематериальные, так и материальные методы стимулирования, также нужно учесть определённые мотивационные профили педагогических работников.

### **2.3. Исследование эффективности использования трудовых ресурсов, как средство мотивации педагогов муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161**

Важным фактором качественной работы МАДОО №161 является разумная кадровая политика, которая предполагает правильный оптимальный подбор, расстановку и определение функций персонала. Одним из важнейших условий успешного управления кадровой политикой является мотивация труда работников, что заключается в заинтересованности в улучшении качества работы, в обеспечении эмоциональной привязанности к учреждению. Мотивацией следует называть сложный комплекс ощущений, которые зависят от индивидуальных качеств человека.

Исследование кадрового состава, проведенное в МАДОО №161 на основе анализа:

- численности возрастных групп;
- равновесия возрастных пропорций;
- образовательного уровня;
- стажа работы сотрудников;
- уровня оплаты труда и др.,

позволяет нам получить не только реальную картину состояния кадрового ресурса, но и понимать мотивацию сотрудников для определения путей к их эффективной профессиональной деятельности.

Таким образом, приоритетным значением в практической деятельности менеджмента является определение способов роста творческой инициативы,

путей повышения производительности, стимулирования и мотивации педагогических работников.

Цель исследования: совершенствование мотивации персонала МАДОО №161, с помощью построение перспективной кадровой политики на основе оценки состояния кадровых ресурсов, способствующей обеспечению эффективного использования и управления человеческими ресурсами компании.

Объект исследования: педагогические работники МАДОО №161.

Материалы и инструментарий исследования: штатное расписание, списки сотрудников, информационные отчеты, личное дело каждого сотрудника и др.

Состояние материалов исследования: все статистические и иные материалы даны на 01.01.17.

В исследовании не рассматривался гендерный подход к кадровому составу, так как все 20 работников МАДОО №161 – женщины. В штате МАДОО №161 есть мужчины, но они занимают должности обслуживающего персонала.

Объектом исследования были 20 человек, только педагогические кадры. В возрастном диапазоне от 25 до 70 лет были выбраны 8 возрастных групп с шагом в 5 лет (таблица 7, рисунок 4)

Таблица 7

Возрастной состав МАДОО №161

Возрастной диапазон	25-29	30-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Старше 60
Кол-во человек	1	3	6	1	2	2	3	2

Диаграмма показывает, что самая многочисленная возрастная группа 30-40 лет – 45 %, следующая группа 41-60 лет – 40 %.

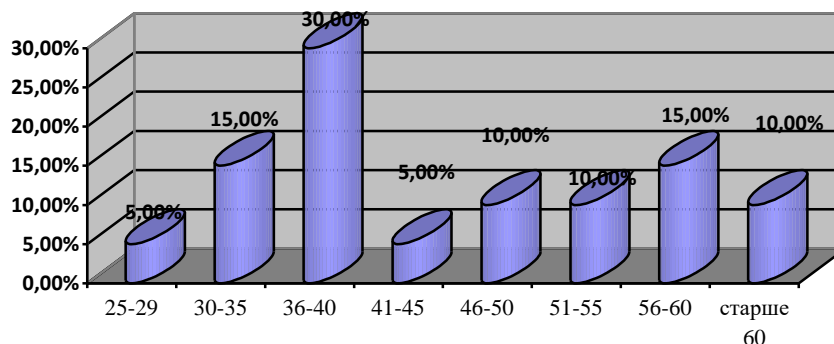


Рис. 4. Диаграмма численности возрастных групп МАДОО №161

С каждым годом увеличивается возрастная группа свыше 56 лет. В 2016 году она составила – 25%.

Профессионалы считают, что организация жизнеспособна, если поддерживается следующее равновесие возрастных пропорций:

30 – 35% – сотрудники в возрасте до 30 лет;

30 – 35% – от 31 до 45 лет;

30 – 35% – старше 45 лет.

Из диаграммы, приведенной на рисунке 5, видно, что равновесие возрастных групп в МАДОО №161 нарушено за счет недостатка молодых специалистов.

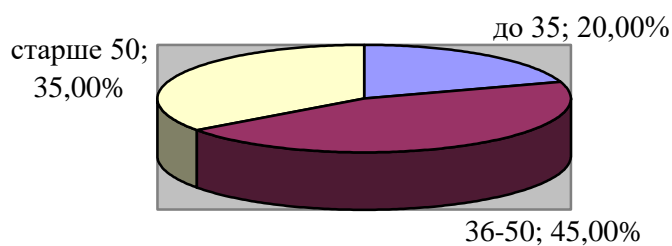


Рис. 5. Диаграмма равновесия возрастных групп

Полезные выводы позволяет сделать анализ сотрудников, места их работы и занимаемой должности. Так самая молодая возрастная группа – это младшие воспитатели (таблица 8), средний возраст всего коллектива – 47 лет.

Таблица 8

## Средний возраст работников МАДОО №161

Должность	Средний возраст, лет
Зав. и методисты МАДОО №161	49
Мл. воспитатели	42

В настоящий момент штат МАДОО №161 полностью укомплектован. Не требуются не только воспитатели, но и технический персонал. Текучесть кадров, сменяемость работников практически отсутствуют.

Учитывая стабильность кадров, можно предположить, что в ближайшее время средний возраст специалистов будет увеличиваться, а коллектив – «стареть». Поэтому при появлении вакантных мест предпочтение должно отдаваться молодым специалистам до 30 лет.

Из 20 сотрудников МАДОО №161, 11 имеют высшее образование, 9 – среднее специальное.

Диаграмма на рисунке 6 позволяет говорить о наличии в МАДОО №161 высокопрофессиональной команды специалистов – 100% воспитателей имеют высшее и среднее специальное образование.

После проведения структурного анализа образовательного уровня кадрового состава МАДОО №161 стало очевидным, что 66% воспитателей имеют специальное педагогическое образование, среди педагогов с высшим непедagogическим образованием преобладают выпускники факультетов психологии. Среднее специальное педагогическое образование сегодня не считается престижным и достаточным для успешной карьеры.

Таблица 9

## Уровень образования

Высшее прочее	Средне-спец, Педагогич.	Высшее Педагогич.
6 чел.	9 чел.	5 чел.

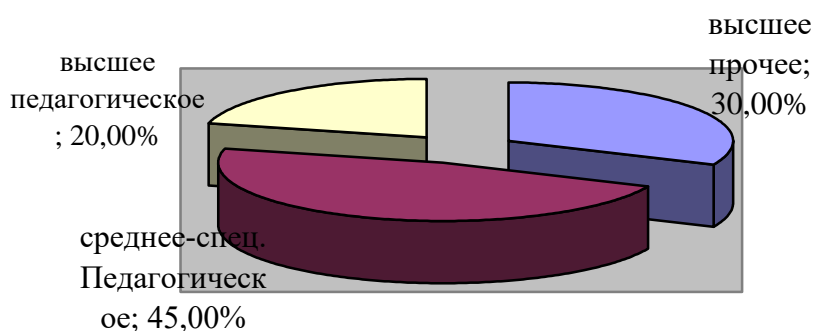


Рис.6. Диаграмма образовательного уровня МАДОО №161

При приеме на работу сотрудников без педагогического образования, вероятно, необходимо в трудовом договоре предусматривать условие, при котором новый сотрудник в течение определенного времени будет получать по заочной форме обучения средне-специальное или высшее педагогическое образование.

В этом исследовании интересен не общий, а профессиональный стаж работников МАДОО №161.

Таблица 10

Профессиональный стаж работников

Стаж работы	до 5 лет	10-15	15-20	20-25	более 25
Количество педагогов	1	3	6	5	5

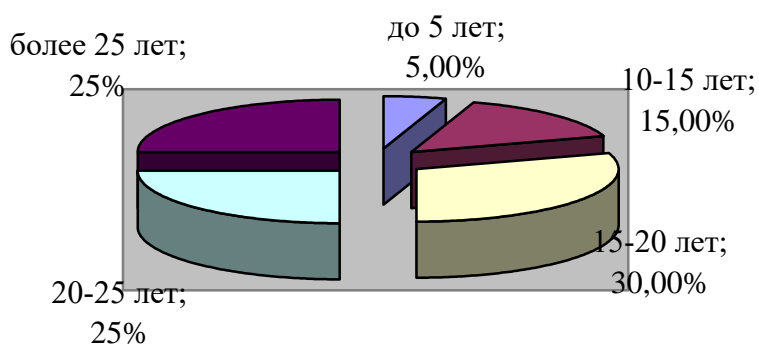


Рис.7. Диаграмма профессионального стажа работников МАДОО №161

Большой % работников со стажем свыше 10 лет (95%) говорит о стабильности коллектива, но с другой стороны, отсутствие долгого время в МАДОО №161 вакансий не дает притока новых сил и идей. Учитывая такую стабильность кадров, можно предположить, что средний возраст специалистов будет увеличиваться. Поэтому необходимо делать ставку на обучение, переобучение имеющихся специалистов, повышение их квалификации.

Анализируя образовательный уровень специалистов можно сделать вывод о важности повышения квалификации работников МАДОО №161 на всех уровнях. В 2016 году 5 сотрудников прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях города Екатеринбурга.

Текущность кадров МАДОО №161 представлены в таблице 11 и на рисунке 8.

Таблица 11

Принятые и уволенные работники

Годы	2014	2015	2016	Итого
Принято человек	1	0	3	4
Уволено человек	1	0	1	2

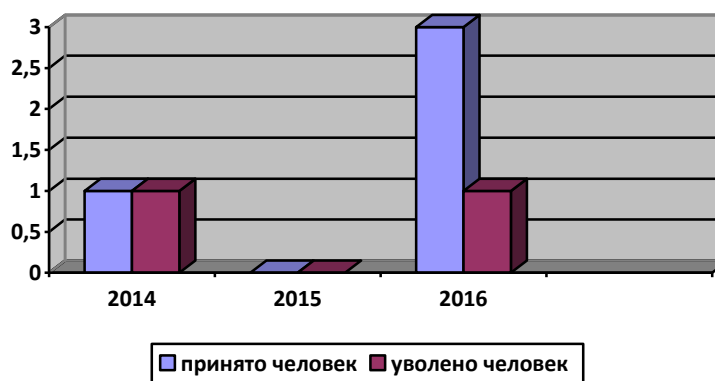


Рис. 8. Диаграмма принятых и уволенных работников



Проанализировав таблицу и диаграмму мы наблюдаем, что за три исследуемых года численность принятых работников превышает численность уволенных на 2 человека. Такая тенденция является положительной.

Теперь рассчитаем коэффициент текучести кадров. Данный коэффициент равен отношению числа работников, которые уволились по собственному желанию, к среднесписочной численности работников организации в рассматриваемый период времени, выраженное в процентах.

$$K_T = \frac{Ч_y}{Ч} \times 100$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$Ч_y$  – численность работников, которые уволились по собственному желанию;

$Ч$  - среднесписочная численность работников организации за период.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров за период 2014-2016 г. (табл. 12).

Для 2016 года:

$$K_T = 2/20 \times 100 = 10\%$$

Таблица 12

Значение коэффициента текучести кадров

Год	Коэффициент текучести кадров (%)
2014	5
2015	0
2016	10

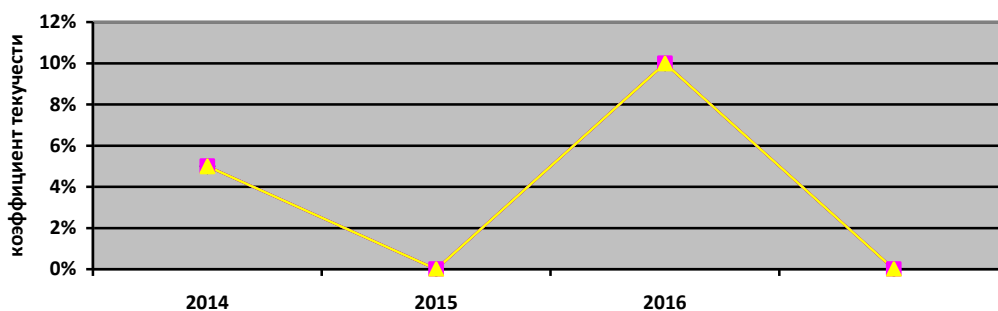


Рис. 9. Коэффициент текучести кадров

За 2014 год коэффициент не превышает нормы (3% – 5%) и способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. В 2016 году мы видим излишнюю текучесть (10%), что может создать организационные, кадровые и психологические трудности.

Сотрудникам МАДОО №161 было предложено анкетирование с целью выявления достоинств и недостатков существующей системы мотивации. В анкете были предложены закрытые типы вопросов (см. приложение 1). В закрытых вопросах представляется несколько альтернатив ответов. Сотрудник может выбрать тот из них, который соответствует его мнению. Так же закрытые вопросы содержат перечисление разных оценок относительно поставленного вопроса.

На вопрос: «Входит ли в ваши планы в ближайший период смена места работы?» большинство сотрудников ответило «не собираюсь» 90%, 0% – «скорее всего, да», 5% – «возможно, да», 5% – «затрудняюсь ответить» (рисунок 10). В целом работники удовлетворены работой.

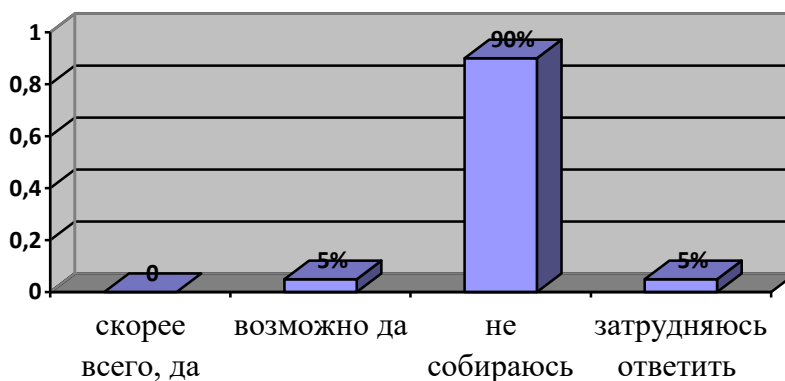


Рис. 10. Входит ли в ваши планы в ближайший период смена места работы?

На вопрос: «Укажите, по какой причине для Вас возможна смена места работы», (работниками выбирался один ответ – наиболее значимый). Из диаграммы (рисунок 11) видно, что наиболее значимыми причинами, по которым сотрудники могли бы сменить место работы, являются (в порядке убывания):

- наиболее высокая, чем сейчас, заработная плата – 6 работников (30%);
- наиболее благоприятный климат внутри коллектива – 5 работников (25 %);
- расширенные условия социального обеспечения – 3 работников (15%);
- более высокий уровень условий и организации труда – 1 работника (5%);
- установление лучших взаимоотношений с административным аппаратом – 2 работника (10 %);
- больше возможности раскрыть себя как специалиста – 1 работник (5%);
- присутствие личных мотивов – 1 работник (5%);
- ничто не склонит меня к смене места работы – 1 работник (5%).

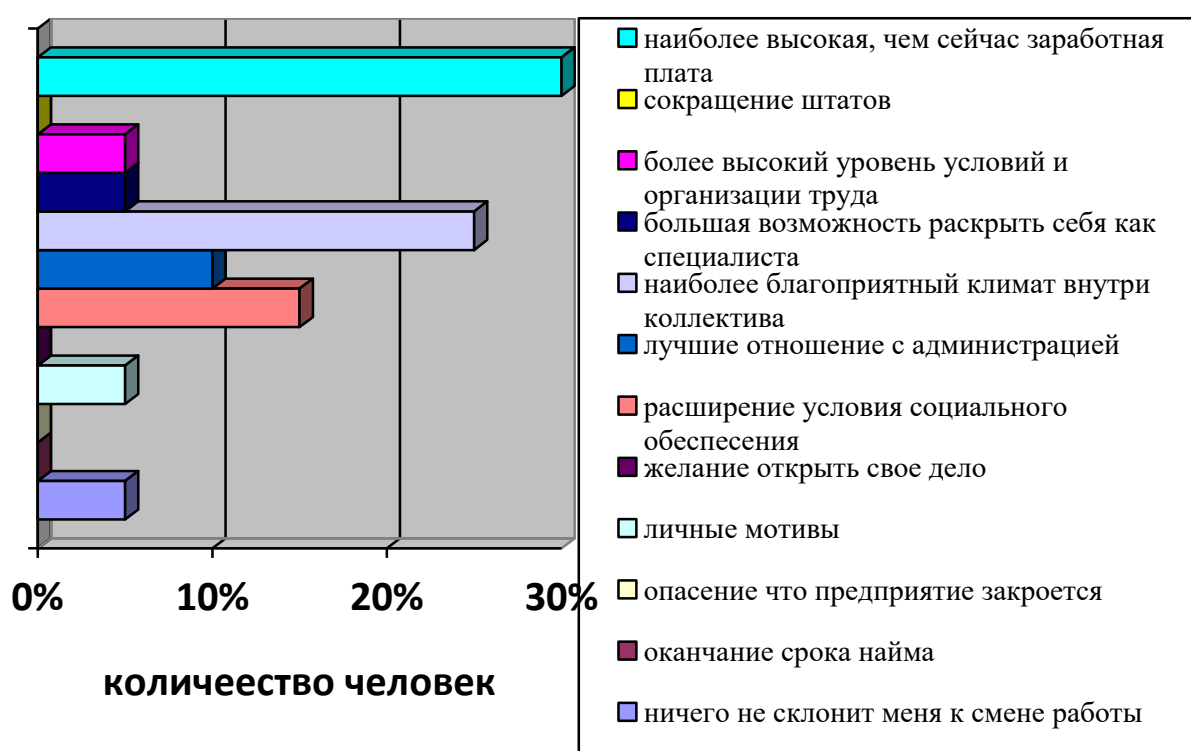


Рис. 11. Укажите, по какой причине для Вас возможна смена места работы

На вопрос: «Оцениваете ли свою работу как значимую?», (три варианта ответа – «да», «нет», «не знаю»). «Да» – ответило 5 сотрудников, «нет» – 4 человек, «не знаю» – 11 сотрудников. Зачастую работник не видит важности своей работы из-за большого объема монотонных рутинных операций.

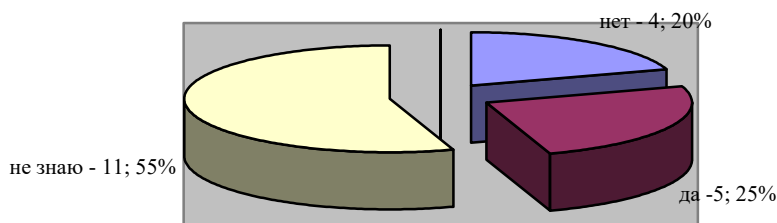


Рис. 12. Оцениваете ли свою работу как значимую?

На вопрос: «Какую оценку вы можете дать своей работе?» (один вариант ответа) 30 % опрошенных ответило «мне нравится моя работа, она приносит мне удовлетворение», 25 % «мне нравится моя работа, меня вполне удовлетворяет мой заработок», 45 % «мне нравится моя работа, но мой заработок слишком мал» (рисунок 13).

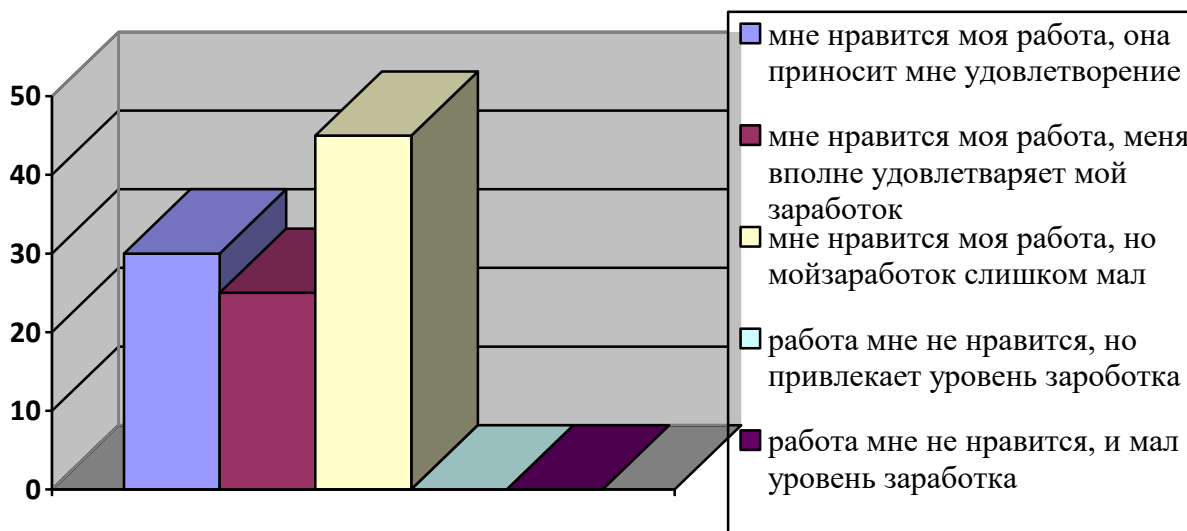


Рис.13. Какую оценку вы можете дать своей работе?

На вопрос: «Как вы считаете, возможен ли карьерный рост в данной организации?» большинство персонала ответило «нет» (рисунок 14). Это

объясняется тем, что свободные вакансии руководителей всех уровней появляются редко, следовательно, должностной рост (вертикальная карьера) затруднен.

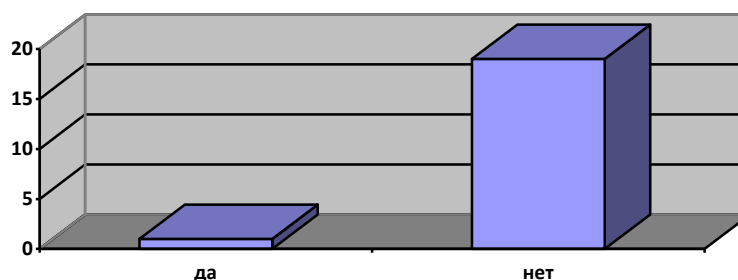


Рис. 14. Как вы считаете, возможен ли карьерный рост в данном учреждении?

На вопрос: «Что бы вы отнесли к наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы?» (несколько вариантов ответов) (рисунок 15.).

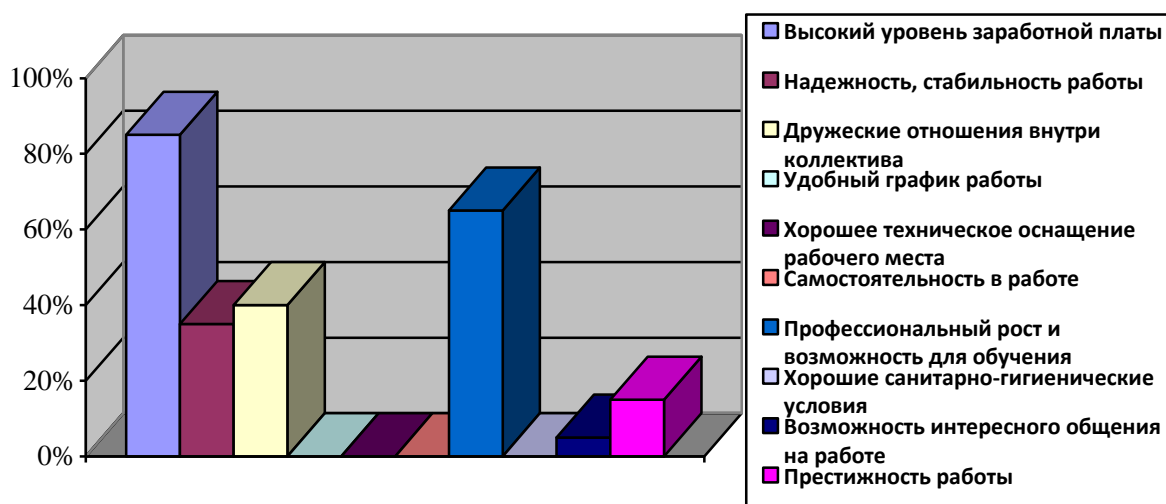


Рис. 15. Что бы вы отнесли к наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы?

При выборе новой работы наиболее предпочтительными характеристиками являются (в порядке убывания):

– высокий уровень заработной платы – 17 сотрудников (85 %);

- дружеские отношения внутри коллектива – 8 сотрудников (40%);
- наличие стабильности и надежности в работе – 7 сотрудников (35 %);
- профессиональный рост и возможности для обучения – 13 сотрудник (65%); престижность работы – 3 сотрудников (15 %);
- наличие познавательного общения в коллективе – 1 сотрудник (5%).

Факторы, представляющиеся иногда незначительными, могут зачастую играть решающую роль. Смысл анализа как раз и заключается в их выявлении и учете.

Проведенный нами анализ МАДОО №161 позволил сделать следующие выводы:

- Свободные вакансии руководителей всех уровней появляются редко, следовательно, должностной рост (вертикальная карьера) затруднен, что является фактором снижения привлекательности профессии для молодых.
- Происходит старение кадрового состава.
- Значительное количество сотрудников не имеет педагогического образования. Идет снижение квалификационного потенциала кадрового ресурса.
- Нарушено равновесие нормальных возрастных пропорций, в основном из-за очень малой численности младшей возрастной группы педагогических работников.
- Увеличился коэффициент текучести кадров.
- Система мотивации и стимулирования труда работников не совершенствуется.
- В качестве как самого популярного, так и самого действенного стимула организации указывали заработную плату.
- Так же сотрудники хотели бы улучшения социально-психологического климата. Если микроклимат доброжелательный, поддерживающий, то он выступает фактором удовлетворенности трудом, влияет на устойчивость трудовой группы, создает у ее членов чувство психологической защищенности и душевного комфорта.

- Стабильность коллектива.
- Слабо используется такой мощный стимул к труду, как потребность каждого в успехе, самоуважении, признании собственной значимости и востребованности.

Формирование системы мотивации педагогического персонала в МАДОО №161 происходило в летнее время на протяжении одного года, однако завершённым этот процесс нельзя считать, потому как постоянно происходят изменения, как внутри организации, так и во внешней среде, а это непосредственно влияет на ценностные ориентации сотрудников, требует постоянной «подстройки» системы мотивации к новым требованиям и ожиданиям персонала, новым социально-экономическим условиям.

Для рассмотрения элементов, которые составляют систему мотивации в МАДОО №161, будем опираться на пирамиду потребностей А. Маслоу. Следует отметить, что в данной системе мотивации за основу взяты как материальные, так и нематериальные ценности, сочетание этих стимулов сможет обеспечить необходимую гибкость системе мотивации персонала. Под материальными стимулами традиционно понимается система оплаты труда и материального стимулирования, под нематериальными стимулами принято понимать все возможные управленческие средства, которые направляются на решение задач по развитию и сохранению коллектива [50,с.218].

Через систему оплаты труда и материального стимулирования удовлетворяется первый уровень потребностей. Базовым параметром для оплаты труда (должностного оклада) служит тарифная ставка, которая определяется согласно принципам тарификации, которые заложены в единой тарифной сетке (ЕТС), и квалификационным требованиям, которые предъявляются к соответствующей должности и разряду оплаты труда. Эта модель считается базовой и является общей для всех организаций и не имеет каких-либо особенностей в рассматриваемой нами организации.

Для того, чтобы установить персональные надбавки, обычно применяют разработанную систему оценочных характеристик, позволяющих определить особенности деятельности в конкретной организации, а также установить уровень квалификации сотрудников, трудящихся на своих рабочих местах.

С помощью персональных надбавок стимулируются освоение новых технологий, других участков работы, развитие творческих способностей (например, участие в проектах, исследовательской, аналитической работе, подготовке массовых мероприятий, статей, докладов и др.).

Рассмотрим структуру заработной платы:

- оплата по разряду ЕТС;
- районный коэффициент в размере 1,5;
- надбавка к должностному окладу;
- премии.

Оплата соответственно разряду ЕТС. Значительная часть педагогического коллектива имеет средний образовательный уровень и продолжительный стаж работы, что соответствует требованиям «Тарифно-квалификационных характеристик по должностям педагогических Российской Федерации».

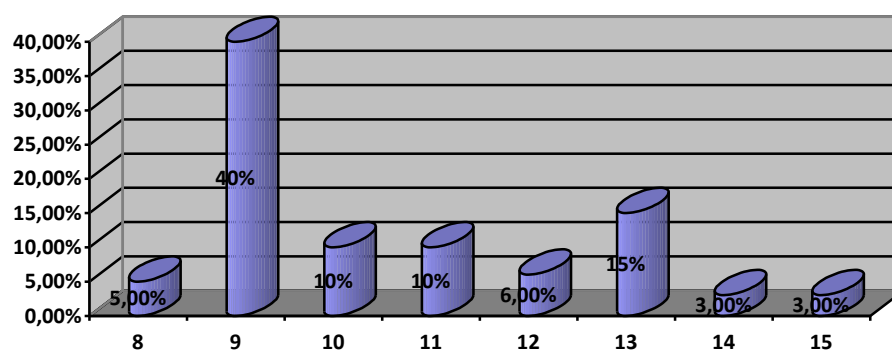


Рис. 16. Диаграмма распределения сотрудников по разрядам ЕТС

В коллективе нет педагогов 6,7 разрядов, уровень оплаты труда рядового воспитателя соответствует 9 разряду (40%). При этом самый низкий



– 8 разряд имеют лишь 5% сотрудников, 15% – это заведующие имеют 13 разряд.

В целях усиления социальной защищенности населения Свердловской области В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Законом Свердловской области от 20 июля 2015 года № 94 – 03 «Об оплате труда работников государственных учреждений Свердловской области и отдельных категорий работников государственных унитарных предприятий Свердловской области, хозяйственных обществ, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности Свердловской области», постановлением Правительства Свердловской области от 06.02.2009 № 145 – ПП «О введении новых систем оплаты труда работников государственных бюджетных, автономных и казенных учреждений Свердловской области».

В соответствии с постановлением правительства Свердловской области «Об оплате труда работников государственных организаций Свердловской области, в отношении которых функции и полномочия учредителя осуществляются Министерством общего и профессионального образования Свердловской области» № 708 – ПП от 12 октября 2016 года, размеры должностных окладов, ставок заработной платы работников государственных организаций, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала (далее – работники учебно-вспомогательного персонала), должности педагогических работников (далее – педагогические работники), должности руководителей структурных подразделений (далее – руководители структурных подразделений), устанавливаются на основе отнесения занимаемых ими должностей к профессиональным квалификационным группам в соответствии с приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 05.05.2008 №216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования».

Надбавка к должностному окладу осуществляется в соответствии с постановлением Главы администрации города Екатеринбурга от 01.11.2010. № 5082 «О введении новой системы оплаты труда работников государственных бюджетных образовательных учреждений Свердловской области, подведомственных Министерству общего и профессионального образования Свердловской области».

Выплаты ежемесячной надбавки за суммированный стаж работы в МАДОО №161 производится дифференцированно в зависимости от суммированного стажа работы, дающего право на получение данной надбавки, в размере:

Таблица 13

Ежемесячные надбавки за суммированный стаж работы

Стаж работы	Размер надбавки к месячному должностному окладу (ставке), %
от 5 до 10 лет	20
от 10 до 15 лет	25
от 15 до 20 лет	30
от 20 до 25 лет	35
свыше 25 лет	40

На рисунке 17 представлена диаграмма распределения ежемесячной надбавки в МАДОО №161.

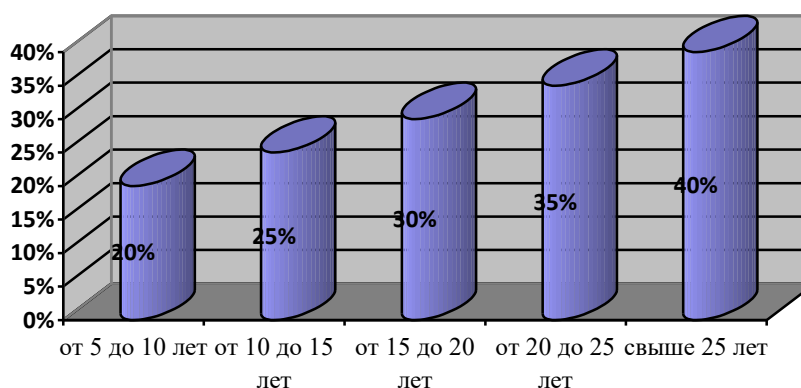


Рис.17. Выплаты ежемесячной надбавки в %

Рассмотрим подробнее премии, надбавки, доплаты.

Премирование бывает текущим, годовым, разовым.

Ежемесячное премирование.

Ежемесячное премирование применяется в целях повышения заинтересованности сотрудников в эффективности и качестве выполняемой работы.

Ежемесячная премия составляет 10% от оклада работника.

Методисты МАДОО №161 осуществляют ежемесячную оценку работы каждого сотрудника и предоставляют заведующей в МАДОО №161 информацию о нарушениях, допущенных работником.

Работник может быть лишен ежемесячной премии в размере 100% за:

- систематические опоздания;
- недобросовестное отношение к работе;
- факты грубого нарушения этических норм поведения в коллективе;
- обоснованные жалобы читателей на низкую культуру обслуживания;
- неудовлетворительное содержание служебного помещения или рабочего места.

Премирование из фонда экономии заработной платы.

Фонд экономии заработной платы складывается за счет вакантных должностей, временной нетрудоспособности, отпусков без сохранения заработной платы, работы с неполной рабочей неделей, неполным рабочим днем.

Фонд экономии заработной платы является источником премирования, доплат и надбавок, а также выплат социального характера работникам в МАДОО №161 с целью повышения эффективности труда, поощрения квалифицированных и творческих специалистов и оказания материальной помощи.

Работодатель с учетом мнения профкома определяет размеры премий, надбавок и доплат из фонда экономии заработной платы.

Премии выплачиваются:

- по итогам года;

– в качестве единовременного поощрения отдельных отличившихся работников;

– в связи с юбилейными и праздничными датами.

Премирование по итогам года.

Каждый работник имеет право на получение премии по итогам года. Премия по итогам года выплачивается работникам в равных долях из средств экономии по фонду оплаты пропорционально фактически отработанному времени.

Оставшаяся после распределения сумма идет на поощрение наиболее отличившихся работников.

Таблица 14

Упущения, за которые работники могут быть лишены  
премии частично или полностью

Должность	Упущения	%
Для всех категорий педагогических работников	1. Невыполнение должностных обязанностей; 2. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка. 3. Нарушение правил охраны труда и пожарной безопасности.	до 50% 50% 100%
Заведующая МАДОО №161	1. Невыполнение плана по основным показателям 2. Несвоевременное предоставление документации, отчетности. 3. Невыполнение или некачественное исполнение заданий администрации	50% 20% 10%
Методисты	1. Несвоевременное предоставление документации, отчетности 2. Неисполнение или некачественное исполнение заданий администрации	50% 20%

Единовременное премирование.

Единовременное премирование производится в целях повышения заинтересованности работников в высоком общественном статусе своей профессии и социальной роли.

Выплата премий производится:

– к профессиональному празднику «День воспитателя»;

– к юбилейным в МАДОО №161;

– единовременное поощрение отдельных отличившихся работников;

- за выполнение особо важных производственных заданий.

Надбавки и доплаты.

Надбавки и доплаты применяются с целью повышения эффективности труда, поощрения квалифицированных и творческих специалистов. Руководитель с учетом мнений зав. отделами и профсоюзным комитетом определяет размеры надбавок и доплат из фонда экономии заработной платы.

Основанием для выплаты надбавок является:

- высокие качественные достижения в основной работе;
- за высокую интенсивность и напряженность в работе;
- выполнение функций отличных от основной работы (начальник штаба гражданской обороны, ответственный за противопожарное состояние в МАДОО №161и др.).

Основанием для доплат являются:

- совмещение профессий (должностей);
- расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ в рамках одной и той же профессии (должности);
- исполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- особые условия труда (работа на компьютере, множительной технике, чистка и дезинфицирование мест общего пользования).

Выплаты социального характера.

Материальная помощь выплачивается работникам как единовременное денежное пособие:

- в случае рождения ребенка – 1000 рублей;
- в случае длительной болезни (свыше 2 месяцев) – 500 руб.;
- в случае смерти близких родственников (мать, отец, муж, жена, дети) – 1000 руб.;
- по достижению Работниками возраста 50, 55 (женщинам), 60 (мужчинам) лет – 1000 руб.;
- при увольнении в связи с выходом на пенсию – 1000 руб.

Следует отметить, что будет существенное отличие надтарифной части зарплаты как у сотрудников, которые занимают разные должности, так и у тех, которые занимают одинаковые должности, однако трудятся на участках с разными условиями, содержанием и интенсивностью труда. Придерживаясь данного подхода, можно менять оплату труда, что будет способствовать стимулированию освоения сотрудниками более сложных работ, будет способствовать взаимозаменяемости, творческому подходу к своей работе, что является обязательным условием дальнейшего развития организации в целом.

Удовлетворенность базовых потребностей работников в МАДОО №161 можно оценить как недостаточную. Что же тогда привлекает в работе воспитателя, какие факторы являются преимущественно мотивирующими для большинства сотрудников? Некоторые сотрудники уходили на поиски работы в другие места, но возвращались назад.

Ведь удовлетворению базовых потребностей личности (первый и второй уровень пирамиды) служат, как отмечалось выше, не только материальные стимулы, но и комфортные, безопасные условия труда. В этом направлении в МАДОО №161 за последние годы также произошли позитивные изменения: осуществлен улучшенный ремонт большинства рабочих помещений, оснащение рабочих мест современной компьютерной техникой, специальной мебелью, а некоторых кабинетов – кондиционерами; производится плановая замена электроосвещения, существенно улучшен тепловой режим. Острой проблемой остается недостаток площадей, что часто не позволяет выдерживать нормативы, определенные на конкретные рабочие места, особенно места, оснащенные компьютерной техникой.

В МАДОО №161 существует система социальной защиты коллектива: оплата больничных листов, ежегодные медицинские осмотры сотрудников, отпуск летом, – все это является важными мотиваторами, особенно для женского коллектива.

Удовлетворение базовых потребностей в основном обеспечивает стабильность коллектива, в то время как потребности третьего и четвертого и, особенно, пятого уровней, являясь потребностями самоидентификации и самореализации личности, способствуют развитию коллектива.

Известно, что труд в МАДОО №161 носит преимущественно групповой (коллективный) характер, именно поэтому так важно поддерживать чувство товарищества, коллективизм, формировать умение работать в команде.

Следует еще раз подчеркнуть, что специфика женского коллектива такова, что хорошие отношения в микро-группе, наличие в ней друзей и единомышленников, сплоченность коллектива часто являются определяющим мотивом для сотрудника при принятии решения о переходе в другой отдел, на другой участок работы. В МАДОО №161 сплочению коллектива способствуют совместное проведение праздников (8 марта, Новый год). Зрелость коллектива и его сплоченность проявляется также в умении сопереживать, желании прийти на помощь членам коллектива в трудных жизненных ситуациях (на похороны близких родственников). Но по результатам анкетирования большой процент сотрудников, хотели бы улучшения социально-психологического климата.

Каждый человек желает быть значимым, большинство людей интересуется не только процесс труда и вознаграждение его результатов, но и публичное признание успехов. Потребность в признании и уважении реализуется в МАДОО №161 через систему моральных стимулов: награждение грамотами, дипломами по результатам профессиональных конкурсов. Таким мотиваторам в МАДОО №161 уделяется небольшое внимание, т.е. награждения являются единичными или не акцентированными, а инициатива и предприимчивость работников не поощряются, а чаще всего пресекается.

С учетом новых требований, предъявляемых к профессии, изменившейся парадигмы высшего образования, которая обуславливает

необходимость обучения человека в течение всей жизни, становится наиболее актуальной проблема повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров, которая отмечается многими исследователями. В то же время повышение квалификации, возможность профессионального роста и карьеры являются важными стимулирующими факторами. В МАДОО №161 не разработана система повышения квалификации и не соответствует возросшим требованиям (знания нуждаются в постоянном обновлении и пополнении).

Итак, при рассмотрении существующей мотивации МАДОО №161, мы выявили следующие слабые места:

1. Применяются несовершенные методы материального стимулирования: удовлетворенность базовых потребностей недостаточная (заработная плата, надбавки, премии). Анализ подтверждает данный тезис - неудовлетворенность оплатой труда компенсируется другими, не менее значимыми для личности факторами, и положительно влияют на удовлетворенность трудом.

2. Не разработана система эффективной нематериальной мотивации персонала.

3. Инициатива и предприимчивость работников не поощряются, а часто, наоборот пресекаются.

Выводы по второй главе.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о ряде проблем: недостаточной теоретической разработанности данной проблемы; отсутствие у педагогов заинтересованности в выполнении работы, связанной с показателями, относящимся к научно-методической и творческой деятельности; недостаточно высокая заинтересованность руководителей в управлении мотивацией педагогов. Поэтому мотивацией педагогов в современных условиях необходимо управлять, ведь вся система управления ДОО строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководства и педагогов. От



степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, результативность и качество труда педагога.

Исследование кадрового состава организации позволяет говорить, что равновесие возрастных групп в МАДОО №161 нарушено за счет недостатка молодых специалистов. При появлении вакантных мест предпочтение должно отдаваться молодым специалистам до 30 лет. Однако в настоящий момент штат сотрудников полностью укомплектован. Не требуются не только воспитатели, но и технический персонал. Текучесть кадров, сменяемость работников практически отсутствуют. Все воспитатели имеют высшее и среднее специальное образование. Необходимо также делать ставку на обучение, переобучение имеющихся специалистов, повышение их квалификации. За исследуемые года численность принятых работников превышает численность уволенных на 2 человека. Такая тенденция является положительной.

Сотрудникам МАДОО №161 было предложено анкетирование с целью выявления достоинств и недостатков существующей системы мотивации. Система мотивации персонала в МАДОО №161 формировалась на протяжении многих лет, и этот процесс нельзя считать завершенным.

Удовлетворенность базовых потребностей работников в МАДОО №161 можно оценить как недостаточную.

Применяются несовершенные методы материального стимулирования.

Системе моральных стимулов: награждению грамотами, дипломами по результатам профессиональных конкурсов, в МАДОО №161 уделяется небольшое внимание.

### **ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Для каждого человека свойственна природная склонность ставить цели и стремиться к их достижению. Тем не менее постановка целей для профессиональной деятельности дает высокую отдачу только в том случае, если человек принимает и понимает конкретную цель. Цикличность педагогического труда позволяет ставить цели, которые технологически обоснованы, измеримы и регламентированы по времени. Мотивационный потенциал целей усиливается, если педагог готов прилагать определенные усилия для ее достижения, если педагог готов принимать цель как собственную, а не навязанную кем-то извне.

#### **3.1. Обоснование разработки проекта**

Заставить человека работать можно, но невозможно принудить его хотеть работать, если только он сам этого не пожелает. Главная цель и задача любого руководителя сделать так, чтобы сотрудник выполнял свою работу с удовольствием и эффективно. Основная проблема заключается в отсутствии абсолютно правильной системы или объективного решения относительно того, кого и как следует поощрить.

Отношение работников к различным формам стимулирования в большей степени субъективно. Заработная плата является символом оценки и признания, поэтому зачастую способствует возникновению конфликтных ситуаций. В рамках решения комплексной проблемы управления персоналом, контроль и разработка системы стимулирования эффективности трудовой деятельности представляет собой сложную задачу для руководителя образовательной организации.

В управлении персоналом, данная проблема содержит наибольшее количество противоречий между тем, что в действительности воплощается в жизнь, и тем, что должно быть реализовано в соответствии с теоретическими разработками. Многие руководители сталкиваются с циклическим процессом, который начинается с разработки новой перспективной системы мотивации персонала и завершающейся разочарованием в эффективности этой системы, после чего процесс начинается снова.

*Актуальность* проекта заключается в том, что в последнее время стали меняться общественные взгляды и атмосфера, в которой активизацию персонала преимущественно связывают с имущественной и материальной заинтересованностью. В этом не было бы ничего плохого, если бы размеры дохода зависели от эффективности трудовой деятельности. Отрицательным последствием недостатков существующей системы мотивации детского сада является то, что не поощряется развитие педагогических работников и полного использования его способностей.

На сегодняшний день, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими ключевыми признаками:

- низкая значимость общественных мотивов трудовой деятельности персонала, квалификационного и профессионального роста;
- общая трудовая пассивность в коллективе детского сада;
- желание иметь высокооплачиваемую, стабильную работу, которая будет обеспечивать необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда;
- определение социального статуса человека в большей степени по нетрудовым критериям.

Формирование трудовой активности в первую очередь предполагает снятие тех тормозов, которые подавляют предприимчивость и инициативу у сотрудников. Административно-командная система опирается на исполнительного сотрудника, который ориентирован на коллективную

ответственность, который стремится к консервативной форме труда, который не связывает свой социальный статус с личными достижениями в трудовой деятельности. Основной его чертой, кроме низкой продуктивности, является неразвитое подсознание, ориентация на «справедливого начальника», который обеспечит ему нужные блага при условии безоговорочного послушания. Поэтому такой сотрудник ответственность за собственное благосостояние перекладывает на «верх».

Стимулирование трудовой деятельности – это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, который влияет на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [66,с.64]. Вместе с тем оно несёт в себе и нематериальную нагрузку, которая позволяет сотруднику реализовать себя как работника и личность одновременно, выполняющая социальную, нравственную и экономическую функции.

Социальная функция заключается в формировании социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от воздействий стимулов на различных людей. Кроме этого, развитие личности и формирование потребностей также определяются организацией и стимулированием трудовой деятельности в обществе.

Нравственная функция заключается в том, что стимулы к трудовой деятельности формируют высоконравственный климат в учреждении, активную жизненную позицию и общества в целом. При этом важную роль играет обеспечение правильной и обоснованной системы стимулов с учётом традиций и исторического опыта.

Экономическая функция прежде всего заключается в том, чтобы стимулирование трудовой деятельности содействовало увеличению эффективности педагогического труда, которое выражено в качестве образовательного процесса и повышения производительности труда.

Стимулы могут быть нематериальными и материальными. Творческие порывы и подвиги редко совершаются ради денег. Политики,

военачальники, священники, педагоги умеют обходиться без надбавок за выслугу лет, бонусов и премий. Художники, учёные, солдаты, спортсмены оставили множество чудес творчества и достижений, никак не связанных с вознаграждением. Статус работника и денежное вознаграждение, конечно должны соответствовать его профессиональным достижениям, и в то же время опасно превращать материальную заинтересованность в основной стимулирующий фактор.

*Цель управленческого проекта:*

Разработать основные аспекты и усовершенствовать систему мотивации педагогической деятельности, для повышения ее эффективности.

*Объектом управленческого проекта является:*

Управление мотивацией.

*Предметом управленческого проекта является:*

Система материальной и моральной мотивации педагогических работников Муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161 г. Екатеринбурга.

Таблица 15

#### Ресурсное обеспечение проекта

Кадровое	Информационное	Контрольно-диагностическое
Инструктора по физической культуре	1. Использование ресурсов «Интернета»	1. Эффективность педагогической деятельности через наблюдение, анкетирование и контроль сотрудников и родителей воспитанников ДОО.
Музыкальные руководители	2. Изучение нормативно-правовых документов	2. Портфолио педагога ДОО.
Преподаватель изобразительного искусства	3. Обмен опытом с другими ДОО г. Екатеринбурга	3. Наличие профессионального роста (отчётно-контрольные занятия).
Учитель-логопед		
Педагог-психолог		
Воспитатели		

*Этапы внедрения проекта:*

1 этап: Запуск преобразований – длительность три месяца.

2 этап: Анализ результатов и корректировка – 1 месяц.

3 этап: Опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой) – 6 месяцев.

Рабочий план по реализации проекта представлен в таблице 16.

Таблица 16

Рабочий план реализации проекта

№ п/п	Содержание	Сроки	Ответственный	Отметка о выполнении
<i>Подготовительный этап</i>				
1	Изучение законопроектов, Постановлений о НСОТ и нормативно-правовой литературы.	Июнь-август 2016	Заведующая Главный бухгалтер	выполнено
2	Разработка локальных нормативных документов «Положения о заработной плате и системе стимулирования», «Коллективный договор».	Сентябрь-декабрь 2016	Рабочая группа	выполнено
<i>Организационный этап</i>				
2	Запуск новой системы материального и нематериального стимулирования.	Январь 2017	Заведующая Главный бухгалтер	выполнено
3	Практическое применение новой системы мотивации педагогов ДС.	Январь-апрель 2017	Заведующая Рабочая группа	выполнено
4	Анализ результатов и корректировка.	Май-июнь 2017	Заведующая Рабочая группа	выполнено
<i>Результативный этап</i>				
5	Опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой).	Июнь-август 2017	Заведующая Главный бухгалтер	выполнено
6	Анализ результатов и корректировка.	Август 2017	Рабочая группа	выполнено

*Ожидаемые результаты:*

Долгосрочные:

1. Получение опыта в реализации проектного метода в управленческой деятельности по совершенствованию системы мотивации педагогических работников.

2. Стабильное состояние профессиональной активности педагогического коллектива.

Краткосрочные:

1. Проанализирована и изучена методическая и научная литература; периодические издания по вопросу НСОТ и стимулирования трудовой деятельности педагогов.

2. Разработан план по внедрению эффективных методов в систему мотивации персонала.

3. Разработана анкета для родителей, целью которой является выяснение уровня удовлетворённости родителей образовательным процессом в ДОО.

4. Обобщён опыт работы по разработке эффективных методов материального и нематериального стимулирования в систему оплаты трудовой деятельности.

### **3.2. Разработка и описание основных методов реализации проекта по совершенствованию системы мотивации педагогических работников в муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161**

Усовершенствованная система оплаты трудовой деятельности педагогов стремится учесть максимальное количество трудовых аспектов, связывая и отработанное время, и квалификацию, и эффективность обеспечивающего и основного процессов, и достигнутые результаты.

На сегодняшний день существуют определенные риски, что существующие в настоящем положении большое количество оцениваемых показателей труда приведет к тому, что все большее количество работников

будут заниматься только контролем, сбором информации, оценкой и расчетом трудового вклада остальных сотрудников.

Поэтому важно было найти разумное и оптимальное количество показателей качества и объема выполняемой работы, при котором НСОТ действительно будет средством стимулирования эффективного труда, а не целью существования самой организации.

Нельзя превращать заработок денег в основную или единственную цель труда педагогических сотрудников. Стимулирование трудовой деятельности только через материальные факторы действует, как наркотик: их требуется все больше и больше, а отдачи они дают все меньше и меньше. Поэтому нужно помнить о таких факторах которые формируют позитивную трудовую установку у сотрудников, как возможность самостоятельности в работе, квалификационного роста, признание руководителем трудовых заслуг педагогов. Они могут быть сложнее в использовании, но зачастую действуют эффективней самой заработной платы.

С помощью эффективной системы мотивации (моральной и материальной) можно значительно повысить эффективность работы руководимого учреждения.

После того как переход на НСОТ состоялся, несмотря на нынешнюю ситуацию экономического кризиса, руководитель может и должен применять это время на серьезную перестройку сознания как своего, так и педагогического коллектива и организации в целом.

Руководитель проекта – заведующий ДОО. На основе Приказа руководителя дошкольной образовательной организации создается «Рабочая группа» в состав которой входят:

- Заместитель заведующей по ВМР (методист)
- Представитель от педагогов (воспитатель)
- Главный бухгалтер
- Заведующий ДОО



## Фазы процесса совершенствования системы мотивации МАДОО №161

Фазы процесса	Процедуры
Предпроектная стадия 1. Подготовка	В фазе подготовки управленец начинает работать с работниками. Она включает: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Первый контакт (обсуждение вопросов, беседы, встречи).</li> <li>– Предварительный диагноз проблемы (анализ и сравнение, диагностика решения проблемы).</li> <li>– Планирование задания (методы синтеза).</li> <li>– Предложение относительно задания.</li> </ul>
Проектная стадия 2. Диагноз	– Представляет собой глубокий анализ решаемой проблемы, который основан на анализе и изучении фактов и ситуации сложившейся в ДОО. Устанавливается суть рассматриваемой проблемы: какая она (проблема); насколько она широка; какой из ее аспектов является доминантным или решающим;
	стремиться ли организация к изменениям в решении данной проблемы. Кроме того, в ходе этой фазы определяется - существует ли в настоящий момент эффективная система мотивации персонала и как она выглядит, а если не существует, то ищется ответ - почему. Данная фаза включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определение структуры данных и принятие решения об их сборе.</li> <li>– Сбор данных и выявление фактов.</li> <li>– Анализ фактов.</li> <li>– Обратная связь с персоналом, которая включает составление первичного отчета и выводы, основанные на диагнозе.</li> </ul>
3. Планирование действий	Направлена на поиск решения проблемы, включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выработку решений - предложение варианта совершенствования некоторых аспектов в существующей системе мотивации персонала.</li> <li>– Оценку альтернативных вариантов совершенствования существующей системы мотивации ДОО.</li> <li>– Формирование предложения главному органу управления ДОО (методы обзора). Предлагается несколько вариантов решения проблемы, предоставляя управленцу право выбора на основании представленных оценок.</li> <li>– Планирование осуществления решений (описательные методы).</li> <li>– Определяются мероприятия, проведение которых нужно для внедрения принятого решения с указанием сроков и ответственных.</li> </ul>
4. Внедрение	Строго проверяет правильность выполнения предложений. Включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Помощь в осуществлении (наставничество).</li> <li>– Корректировка предложений (методы анализа).</li> </ul>
Послепроектная стадия 5. Завершение	Является заключительной и включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценку выполненных действий (методы сравнения).</li> <li>– Подготовку и принятие окончательного отчета (психологические и описательные методы).</li> <li>– Проведение переговоров относительно дальнейшего совершенствования (психологические методы).</li> </ul>

Состав рабочей группы заседает один раз в месяц, анализирует эффективность деятельности педагогов, а так же на основании фактических показателей в работе педагогов – распределяет баллы. В Протокол заносятся все результаты распределения баллов, в последствии его подписывают все члены рабочей группы и утверждается заведующим ДОО.

На основании предоставленного протокола руководитель дошкольной образовательной организации издаёт Приказ о назначении стимулирующих выплат и о сроках их реализации. Приказ служит основой для бухгалтерии, которая в день заработной платы проводит установленные выплаты. Контроль за исполнение Приказов возлагается на руководителя ДОО.

Также, на заседании рабочей комиссии, рассматривается вопрос о моральном стимулировании, все решения заносятся в Протокол, который в последствии утверждается заведующим ДОО. Зачитывание Приказа и вручение грамот, проводится публично на мероприятиях, которые посвящены значимым событиям жизни дошкольной образовательной организации.

Мониторинг эффективности стимулирования проводится с целью отслеживания воздействия системы стимулирования на повышение результативности педагогического труда. Проводить замеры предполагается 3 раза в год: начало учебного года (сентябрь), конец календарного года (декабрь), конец учебного года (май). Полученные результаты подлежат анализу на заседании рабочей комиссии по стимулированию труда, делаются выводы, если произошло отклонение от спрогнозированного результата, то разрабатывается план корректировки имеющегося Положения.

При мониторинге результативности к измерителям качества применения системы стимулирования эффективной педагогической деятельности относятся: вопросы для беседы, анкеты, изучение продуктов педагогической деятельности, схемы наблюдений, критерии количественной оценки.

Для фиксации предоставленных измерений применяют критерии количественной оценки, которые выражают степень проявления качества педагогической деятельности. Для оценки общего результата применения системы стимулирования в ДОО можно использовать 4-х бальную оценочную шкалу, которая отражает последовательную минимизацию степени проявления любого из показателей эффективности педагогической деятельности: от максимального (4 балла) до минимального (1 балл).

Показатели эффективности:

- за качество выполняемых работ;
- за интенсивность и высокие показатели в работе;
- за выполнение особо сложных и ответственных заданий.

Оценочные критерии:

- 1 балл – показатель практически отсутствует
- 2 балла – показатель слабо выражен и проявляется эпизодически
- 3 балла – показатель достаточно выражен и проявляется часто
- 4 балла – показатель ярко выражен и проявляется стабильно

Сведения для мониторинга собираются с помощью разнообразных методов:

Социологические методы: изучение документации (диагностические карты профессиональной компетентности педагогов, протоколы открытых просмотров, наградные материалы, собеседование с сотрудниками, родителями), анкетирование педагогов и родителей.

Измерительные методы: наблюдение, выявить эмпирическим путём качество педагогической деятельности позволяет изучение мнений участников образовательного процесса (педагоги, родители).

Экспертные методы представляют процедуры, которые способствуют получению общего мнения о качестве дошкольного образования. Среди них: метод самооценки, рейтинги, качественная экспертная оценка. Применяется для комплексного мониторинга эффективности педагогической деятельности.

Результаты, которые были получены с помощью применения вышеперечисленных методов подвергаются математической обработке. Оценки по каждому показателю складываются и полученная сумма делится на общее количество свойств, составляющих качество объекта мониторинга.

Периодичность мониторинга – поквартально.

Только при наличии устойчивости результатов измерения оценка считается верной. Ответственность за проведение мониторинга возлагается на руководителя ДОО.

Таким образом, рассмотрев все аспекты принципа построения системы морального и материального стимулирования эффективности педагогического труда в условиях ДОО, совместно с руководителем дошкольной образовательной организации, было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда педагогических работников МАДОО №161 г. Екатеринбурга» (см. приложение).

Выводы по третьей главе.

Миссия проекта – разработка и внедрение усовершенствованной системы мотивации педагогов детского сада.

Стратегия проекта по совершенствованию системы мотивации педагогов:

1. Установить обратную связь с сотрудниками:
  - проведение встреч и анкетирование педагогов ДОО;
  - составить карту мотиваторов.
2. Отчёты о проделанной работе и достигнутых результатах сделать общедоступными:
  - владение информацией повышает мотивацию;
  - отчёты по текущей работе;
  - оглашения достижений на педагогических советах.
3. Повышение статуса ДОО в глазах сотрудников:
  - форма одежды;
  - бейджи;

- посуда, канцелярия с эмблемой организации, в частности ДОО.

#### 4. Формирование и укрепление команды:

- график дней рождения;
- регулярные корпоративы, без фанатизма;
- складчина на праздники, приготовление еды из дома;
- общие задания на двоих.

#### 5. Организация внутрикорпоративного обучения:

- тематические семинары;
- система наставничества и включения в работу новых сотрудников;
- организация мероприятий на городском, областном уровнях.

Проект направлен на достижение следующих результатов:

Прямые:

- повышение работоспособности за счёт собственного желания и стремления работать добросовестно, плодотворно и с полной внутренней отдачей;
- улучшение качества предоставляемой педагогической деятельности.

Косвенные:

- повышение имиджа ДОО;
- удовлетворённость родителями;
- благоприятный социально-педагогический климат в коллективе.

Проект по совершенствованию системы мотивации педагогов дошкольной образовательной организации описывается с помощью следующего набора факторов:

- объект исследования;
- предметная область исследования;
- цели и задачи;
- методология;
- понятие процесса мотивации.

Объект исследования при совершенствовании системы мотивации – система мотивации ДОО, причём особое внимание уделяется как организации, так и педагогическому персоналу.

Выбор конкретного предмета исследования полностью определяется целями конкретного проекта, выполняемого рабочей группой.

Цель заключается в повышении эффективности деятельности педагогов данной организации, с учётом их мотивов и потребностей. Главная задача – усовершенствование существующей системы мотивации в ДОО. Из определения целей следует, что решение данной задачи необходимым образом включает запуск механизмов самоорганизации и саморазвития.

Методология при совершенствовании системы мотивации в дошкольной образовательной организации будет включать в себя: методологию менеджмента в образовательной организации и методологию психологии – т.е. интегрировать методы и подходы различных наук, увязывая конкретные приёмы и концепции с определенными конкретными ситуациями.

Мотивацию рассматривают как выбор и степень желания, которые необходимо данной личности, что определяет проявление того или иного поведения. Стартовой точкой мотивационного процесса является наличие неудовлетворённости, что направляет человека на достижение собственных целей, в итоге наступает завершающий момент, заключающийся в удовлетворении потребностей.

Руководителю, для эффективного мотивирования педагогов требуется:

- 1) проанализировать существующую модель системы мотивации в организации, как потребность – цель – действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать основные факторы, которые влияют на мотивацию: комплект потребностей, которые создают условия, при которых потребности могут быть удовлетворены, и ускоряют движение к целям;

3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувств удовольствия и удовлетворённости, так как его повышенная доза может привести к самодовольствию и инерции.

С учётом особенностей мотивов педагогических работников, разработаны методы совершенствования морального и материального стимулирования сотрудников в МАДОО №161 г. Екатеринбурга.

Основной комплекс методов связанный с совершеншением системы мотивации ДОО заключается в: совершенствовании методов и критериев материального стимулирования, разработке методов морального стимулирования.

В качестве примера по усовершенствованию системы мотивации персонала, представлен проект разработки и совершенствования системы мотивации персонала Муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161 города Екатеринбурга.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом в современной организации – это необходимый вид деятельности, который заключается в осуществлении эффективного функционирования хозяйствующего субъекта в условиях конкурентного рынка услуг в данный момент времени. Для обеспечения правильной работы персонала, необходимо построение эффективной системы управления, как совокупности взаимосвязанных подсистем: подбора и комплектации кадров, оценки и аттестации персонала, адаптации, обучения и развития персонала, мотивации. Для формирования, внедрения и совершенствования каждой из представленных подсистем системы управления персоналом организации характерны свои особенности, обусловленные отраслевой спецификой. Наиболее значимым элементом системы управления персоналом организации можно считать мотивацию, изучению сущности и специфику которой была посвящена данная работа.

Мотивация, или стимулирование труда – древнейшая проблема, возникшая одновременно с необходимостью совместной деятельности. В то же время это – один из центральных вопросов современного менеджмента.

Мотивация – это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации.

Важное место в мотивации занимает цель – осознанно предсказуемый результат деятельности. Правильно выбранная цель, понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

В процессе данной работы, посвящённой совершенствованию существующей системы мотивации ДОО, были сделаны следующие выводы:

1. Рассмотрены существующие модели и методы стимулирования труда педагогического коллектива.



2. Аналитически обоснована необходимость составления проекта по совершенствованию системы мотивации МАДОО №161 города Екатеринбурга.

3. Теоретически обоснована позиция по совершенствованию системы мотивации педагогических работников.

Все поставленные в рамках работы задачи были реализованы.

В рамках первой главы – теоретической части работы были рассмотрены теоретические основы системы мотивации персонала дошкольной образовательной организации согласно классическим и современным теориям мотивации.

В рамках практической части работы было рассмотрено нормативно-правовое регулирование оплаты труда педагогических работников дошкольной образовательной организации, а так же проведён анализ основных элементов системы мотивации педагогических работников МАДОО №161, с применением PEST и SWOT анализов.

Результаты показали, что развитие образовательной системы детского сада, с одной стороны, должно ориентироваться на государственный заказ в области образования. С другой стороны – в сложившихся условиях детский сад должен чётко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат привлекательность для ближайших социальных заказчиков; стабильность и успешность функционирования и развития ДОО в изменяющемся социуме.

Анализ сильных и слабых сторон организации показал, что руководству дошкольной образовательной организации нужно совершенствовать систему мотивации так, чтобы рассматривать её не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности организации в целом. Усовершенствованная система мотивации должна стать органичной частью кадровой политики предприятия: доступной для понимания персонала. При совершенствовании системы мотивации нужно

учесть как нематериальные, так и материальные формы стимулирования, также нужно учесть определённые мотивационные профили персонала.

Исследование кадрового состава организации позволяет говорить, что равновесие возрастных групп в МАДОО №161 нарушено за счет недостатка молодых специалистов. При появлении вакантных мест предпочтение должно отдаваться молодым специалистам до 30 лет. Однако в настоящий момент штат сотрудников полностью укомплектован. Не требуются не только воспитатели, но и технический персонал. Текучесть кадров, сменяемость работников практически отсутствуют. Все воспитатели имеют высшее и среднее специальное образование. Необходимо также делать ставку на обучение, переобучение имеющихся специалистов, повышение их квалификации. За исследуемые года численность принятых работников превышает численность уволенных на 2 человека. Такая тенденция является положительной.

В связи с вышесказанным, на основе Приказа заведующего детского сада, так как он является руководителем проекта, создаётся «Рабочая группа» в состав которой входят:

- Заместитель заведующей по ВМР (методист)
- Представитель от педагогов (воспитатель)
- Главный бухгалтер
- Заведующий ДОО

Состав «Рабочей группы» заседает один раз в месяц, анализирует критерии оценки эффективности деятельности педагогов, а так же на основании фактических показателей в работе педагогов – распределяет баллы. В Протокол заносятся все результаты распределения баллов, в последствии, его подписывают все члены «Рабочей группы» и утверждается заведующим ДОО.

На основании предоставленного протокола руководитель детского сада издаёт Приказ о назначении стимулирующих выплат и о сроках их реализации. Приказ служит основой для бухгалтерии, которая в день

заработной платы проводит установленные выплаты. Контроль за исполнение Приказов возлагается на руководителя ДОО.

Также, на заседании рабочей комиссии, рассматривается вопрос о моральном стимулировании, все решения заносятся в Протокол, который в последствии утверждается заведующим ДОО. Зачитывание Приказа и вручение грамот, проводится публично на мероприятиях, которые посвящены значимым событиям жизни дошкольной образовательной организации.

При мониторинге результативности к измерителям качества применения системы мотивации эффективной педагогической деятельности относятся: вопросы для беседы, анкеты, изучение продуктов педагогической деятельности, схемы наблюдений, критерии количественной оценки.

Сведения для мониторинга собираются с помощью разнообразных методов:

Социологические методы: изучение документации (диагностические карты профессиональной компетентности педагогов, протоколы открытых просмотров, наградные материалы, собеседование с сотрудниками, родителями), анкетирование педагогов и родителей.

Измерительные методы: наблюдение, выявить эмпирическим путём качество педагогической деятельности позволяет изучение мнений участников образовательного процесса (педагоги, родители).

Экспертные методы представляют процедуры, которые способствуют получению общего мнения о качестве дошкольного образования. Среди них: метод самооценки, рейтинги, качественная экспертная оценка. Применяется для комплексного мониторинга эффективности педагогической деятельности.

Результаты, которые были получены с помощью применения вышеперечисленных методов подвергаются математической обработке. Оценки по каждому показателю складываются и полученная сумма делится на общее количество свойств, составляющих качество объекта мониторинга.

Только при наличии устойчивости результатов измерения оценка считается верной. Ответственность за проведение мониторинга возлагается на руководителя ДОО.

Рассмотрев все аспекты принципа построения системы морального и материального стимулирования эффективности педагогического труда в условиях ДОО, было разработано «Положение об оплате труда и стимулировании труда работников МАДОО №161 г. Екатеринбурга».

В качестве примера по усовершенствованию системы мотивации педагогов, представлен проект разработки основных методов для совершенствования системы мотивации педагогических работников муниципальной автономной дошкольной образовательной организации №161 города Екатеринбурга.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абанкина И.В. Новая система оплаты труда: первые результаты в регионах // Народное образование, 2008. № 2. – С. 122–128.
2. Абанкина И.В. Переход от управления затратами к управлению результатами в образовании / Материалы VIII Международной научно-практической конференции Тенденции образования: проблемы управления и оценки качества образования, – М.: Дело, 2012. С. 69–70.
3. Агранович М. Зачем, сколько и за что платить педагогу // Тенденции развития образования: придут ли новые учителя в школу? Материалы V Международной науч.-практ. конф. – М.: Логос, 2008. С. 153–167.
4. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
5. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / Аллин О.Н., Сальникова Н.И.. – М.: Генезис, 2014. – 248 с.
6. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / Альтшулер И.Г. – М.: Вершина, 2006. – 263 с.
7. Андриенко В.Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / Андриенко В.Ф., Данюк В.М.. – Киев : Наук.думка, 2008. – 216с.
8. Афанасьева Т.П. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Т.П. Афанасьева, В.С. Лазарев, И.А. Елисеева, Т.И. Пуденко; под ред. В.С. Лазарева. – М.: 1995. – 157с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Учебник; Гриф МО РФ; 2-е изд., перераб. и доп.; – М.: ЮНИТИ, 2011. – 554 с.

10. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для студентов ВУЗов – М.: Юнити-Дана, 2012. – 439 с.
11. Балашов Ю.К. Методика построения мотивационного профиля персонала и разработки / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. // Кадры предприятия. – 2002. – №7. – С.13 – 18.
12. Балашов Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования/ Балашов Ю.К., Коваль А.Г. // Кадры предприятия. – 2002. – №7. – С.52 – 59.
13. Баринов В.А. Стратегический менеджмент / Баринов В.А., Харченко В.Л.. – М.: Инфра-М, 2005. – 294 с.
14. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 216 с.
15. Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Бергер Д., Бергер Л.; пер. А. Верди. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
16. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 456с.
17. Брасс А.А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник / А.А. Брасс. - М. : Гревцова, 2012. - 120 с.
18. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / Веснин В.Р. . – М.: Юрист, 2009. – 496 с.
19. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
20. Гарина В.Ю. Проблемы мотивации в сфере образования / Гарина В.Ю., Грищук В.А., Ключникова В.Р., Хэгай О.А. // Вестник Челябинского государственного университета. Управление. – 2012. – №7. – 257 с.
21. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. – Киев: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
22. Герчиков В.И., Опарина Н.Н. и др. Мотивация персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу: Справочник по управлению персоналом, 2005. – 95 с.

23. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. 2-ое изд., – М.: ТОО НПЦ Крылья, 2000. – 268 с.
24. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента: Учеб. пособие для студентов высших учеб. заведений / Головнева И. В; Нар. укр. акад. – 2-е изд., доп. и перераб. – Х.: НУА, 2007. – 152 с.
25. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа; Интел-Синтез», 2001. – 208 с.
26. Гуров В.Н. Управление развитием и функционированием образовательных учреждений: Учебное пособие. В 2-х ч. Часть 2. / Гуров В.Н., Степанов С.В. – Ставрополь: ФГУПИПФ «Ставрополье», 2003. – 192 с.
27. Гущина Н.А. Поощрительные нормы российского права. СПб.: Юрид. центр ПРЕСС, 2003. – 292 с.
28. Дафт Ричард Л. Менеджмент / Под общ. ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
29. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю.Ю.. Организационное поведение: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
30. Дружинин Е.С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения учебно-практическое пособие / Дружинин Е.С. // Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2011. – 232 с.
31. Еникеев М.И. Общая психология / Еникеев М.И.. – М.: ПРИОР, 2000. – 500 с.
32. Железнова И. Проблемы формирования константной и переменной частей оплаты труда // Трудовое право. 2008, №2. С. 87 – 89.
33. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ЕАОИ, 2008. – 216 с.

34. Зубов Н. Как руководить педагогами: Пособие для рук. образоват. учреждений / Зубов Н.. – 2. изд., испр. и доп. – М.: АРКТИ, 2003. – 139 с.
35. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Ильин Е. П.. – М.: Питер, 2014. – 512 с.
36. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебник. – 2 изд. перераб. / Ильин А.И.. – Мн.: Новое знание, 2001. – 635 с.
37. Ильин Г.Л. Социология и психология управления: уч. пособие для студ. высш. пед. учебн. заведений / Ильин Г.Л. – М.: Академия, 2005. – 192 с.
38. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.; под ред. Кибанова А.Я.. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2015. – 524 с.
39. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я. // Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 447 с.
40. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА, 2000. – 508с.
41. Коваленко Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов / Коваленко Н.В. // Завуч. – 2012. – № 8. – С.32 – 34.
42. Комардина Т.В. Справочник заведующего ДОУ / Комардина Т.В. – Волгоград: Учитель, 2013. – 360 с.
43. Комарова Е.С. Развитие дошкольного образования / Комарова Е.С. // журнал Справочник руководителя дошкольного учреждения. – 2011. – №5. – С.58 – 67.
44. Кузнецова Н. В.. История менеджмента. – Владивосток: ВЛАДИВОСТОК, 2004. – 192 с.
45. Лепешова Е. Мотивационный инструментарий руководителя школы // Директор школы. – № 4. – 2009, С. 45 – 49.



46. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2 изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 300 с.
47. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / Литвинюк А. А., Гончарова С.Ж., Данилочкина В. В. и др. // Серия : Бакалавр. Базовый курс, – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.
48. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Лукаш Ю.А.. – М.: Финпресс, 2013. – 208 с.
49. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / Маслов В. И.. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
50. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / Пер. с англ. – 2-е изд., испр. – М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. – 496 с.
51. Макклеланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
52. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2012. – 672 с.
53. Михненко П.А. Теория менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2014. – 640 с.
54. Моргунова Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Моргунова Е.Б. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
55. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Надеждина В.. – М.: Харвест, 2013. – 254 с.
56. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.

57. Орловский Ю. П., Нуртдинова А. Ф., Чиканова Л. А. 500 актуальных вопросов по трудовому кодексу РФ. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2007. – 287 с.
58. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И. Международный менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд. – СПб.: Санкт-Петербург, 2009. – 576 с.
59. Пименов А.Ю. Как «заставить» стимулирующую часть новой системы оплаты труда работать на повышение профессионализма учителя? Материалы VIII Международной научно-практической конференции Тенденции образования: проблемы управления и оценки качества образования – М.: Дело, 2012. С.85 – 106.
60. Письмо департамента государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере образования Министерства образования и науки Российской Федерации от 31 марта 2008 г. № 03-599 «О внедрении в дошкольные образовательные организации новых систем оплаты труда».
61. Пономарева Г.А. Оплата и нормирование труда: достоинства и недостатки нового Трудового кодекса // Материалы научно-практической конференции / Отв. ред. Гусов К.Н.. – М.: 2004. – 287 с.
62. Постановление правительства Свердловской области «Об оплате труда работников государственных организаций Свердловской области, в отношении которых функции и полномочия учредителя осуществляются Министерством общего и профессионального образования Свердловской области» № 708-ПП от 12 октября 2016 года.
63. Постановление Правительства Свердловской области «О введении новых систем оплаты труда работников государственных бюджетных, автономных и казенных учреждений Свердловской области» № 145 – ПП от 06.02.2009.
64. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Пугачев В.П. и др.; под ред. Пугачева В. П.. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 392 с.

65. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М., 1999. – 479 с.
66. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема. / Самоукина Н.В. // Журнал «Управление персоналом»; – 2004. – №7. – С.62 – 66.
67. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Самоукина Н.В.. – М.: Вершина, 2014. – 224 с.
68. Сойфер В.Г., Желтов О.Б. Правовые проблемы оплаты труда: теория и практика // Трудовое право. 2007. – №6. – С.78.
69. Соломандина Т.О., Соломандин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3 изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 323с.
70. Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / Сотникова С.И. и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 371 + II с.
71. Скриптунова Е.А., Мухаметшина Э.Ф. Партиципативные структуры // Аксиома. 2008. – №1. – С.16.
72. Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов / Сыманюк Э.Э., Девятковская И.В. // Народное образование; – 2011. – № 7. – С.94 – 99.
73. Титова Н.Ю. Оценка педагогического труда / Педсовет URL: [http://pedsovet.org/component/option,com\\_mtree/task,viewlink/link\\_id,5925/Itemid,118/](http://pedsovet.org/component/option,com_mtree/task,viewlink/link_id,5925/Itemid,118/) (дата обращения: 09.10.2016).
74. Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие / Тихомирова Т.П., Чучкалова Е.И.. – Екатеринбург: Рос.гос.проф-пед.ун-т, 2008. – 185с.
75. Трудовой кодекс Российской Федерации на 30 марта 2017 года. Текст с изменениями и дополнениями. Феникс, 2017 . – 240 с.
76. Ушаков К.Д. Управление школой: кризис в период реформ, – М.: Сентябрь, 2012. – 176 с.

77. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273–ФЗ. Проспект, 2015.
78. Фурсова С.Ю. Развитие потребности в достижении успеха / Фурсова С.Ю. // Справочник руководителя дошкольного учреждения; – 2010. – № 3. – С.71 – 75.
79. Цыпленкова М.В., Моисеенко И.В., Гуреева Н.В., Бондарь Ю.А. Основы менеджмента. Уч. пособие // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – №11-1. – С. 103.
80. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Чуйкин А.М.. – СПб.: Питер, 2009. – 113 с.
81. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
82. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала Монография / Шапиро С.А., Шилаев А.В.. – М.: АТИСО, 2012. – 222 с.
83. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие – 2-е издание / Шаховой В.А., Шапиро С.А.. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.
84. Щеглин И.М. Мотивация персонала: теория, методики исследования / Сообщество HR – менеджеров // URL:<http://www.hr-portal.ru/pages/motiv/motiv.php> (дата обращения: 11.10.2016).
85. Эммонс Р. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности / Эммонс Р.; перевод Лызлов А.. – М.: Смысл, 2014. – 416 с.
86. Saul W. Gellerman. Motivation in the real world: the art of getting extra effort from everyone – including yourself. – New York; 2008. – 336 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник литературы
Внешняя мотивация	Это средство достижения цели, например, получить признание, занять вышестоящую должность, заработать деньги.	Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие – 2-е издание / Шаховой В.А., Шапиро С.А. – М: Альфа-Пресс, 2006.
Внутренняя мотивация	Это понимание смысла, убежденность, возникающая тогда, когда идея, цели, задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные.	Пугачев В.П. и др. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. Пугачева В. П. – М: ИНФРА– М, 2011.
Заработная плата	Это доля чистого дохода организации, которая зависит от конечных результатов работы организации и распределяемая между ними в соответствии с качеством и количеством затраченного труда, т.е. реальным трудовым вкладом.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Заработная плата	Это часть дохода сотрудника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Заработная плата	Это цена рабочей силы, которая соответствует стоимости услуг и предметов потребления, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя духовные и материальные потребности сотрудника и членов его семьи.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я.; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Валентность	Это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА, 2000.
Доплаты	Это выплаты компенсационного характера, которые устанавливаются за интенсивность труда или за дополнительную работу, непосредственно не входящую в круг должностных обязанностей работника.	Сойфер В.Г., Желтов О.Б. Правовые проблемы оплаты труда: теория и практика // Трудовое право, 2007. – N 6.
Материальная помощь	Это помощь, оказываемая нуждающимся работникам предприятия, учреждения	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б..

	или другим лицам в вещественной или денежной формах.	Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 1999.
Материальное стимулирование	Это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых сотрудниками за групповой или индивидуальный вклад в результаты деятельности организации, посредством творческой деятельности, профессионального труда и требуемых правил поведения.	Литвинюк А. А., Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров. Серия: Бакалавр. Базовый курс, – М: Юрайт, 2015.
Материальный стимул	Это система оплаты труда и материального стимулирования.	Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / Пер. с англ. – 2-е изд., испр. – М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011.
Мотивация	Это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.	Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры – М: Финпресс, 2004.
Мотивация	Это внутреннее состояние, которое заставляет, направляет и сохраняет у человека желание достичь определенной цели.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
Мотивация	Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.	Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры – М: Финпресс, 2004.
Мотив	Это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.	Еникеев М.И. Общая психология – М: ПРИОР, 2000.
Мотивация труда	Это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) путём трудовой деятельности.	Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие – Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос.проф-пед.ун-т», 2008.
Мотивационная среда	Это среда, обладающая комплексом стимулирующих факторов (педагогических, психологических, материальных, технологических, организационных), определяющих	Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник; Под ред. Кибанова А.Я.. – М: НИЦ ИНФРА – М, 2015.

	высокую мотивацию (систему внутренних побуждений к действию) всех субъектов образовательного процесса (учащихся, педагогов, администрации, родителей, социальных партнеров образовательного учреждения), обеспечивающая повышение качества образования.	
Моральное стимулирование трудовой деятельности	Это регулирование поведения работника на основе явлений и предметов, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.	Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь, – 2-е изд., перераб. и доп. – М: РИОР: ИНФРА-М, 2016.
Надбавка	Это выплаты стимулирующего характера, которые начисляются за конкретные заслуги или характеристики работника.	Трудовой кодекс Российской Федерации на 30 марта 2017 года. Текст с изменениями и дополнениями. Феникс, 2017 г.
Нематериальная мотивация сотрудников	Это мощный стимул к эффективной работе, одна из ключевых составляющих корпоративной культуры.	Сыманюк Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов. Народное образование № 7, 2011.
Организационное (трудовое) стимулирование	Это регулирование поведения человека на основе изменения чувства удовлетворенности трудом.	Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА – М, 2016.
Ожидания в отношении затрат – труда	Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.	Цыпленкова М.В., Моисеенко И.В., Гуремина Н.В., Бондарь Ю.А. Основы менеджмента. Уч. пособие // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 11-1.
Ожидания в отношении результатов – вознаграждений	Это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА, 2000.
Поощрение	Это публичное признание результатов труда работников.	Гущина Н.А. Поощрительные нормы российского права. – СПб.: ЮРИД. ЦЕНТР ПРЕСС, 2003.
Премии	Это дополнительная часть заработной платы, выплачиваемая за высокую результативность работы, напряжённость, интенсивность труда и другие качественные показатели.	Железнова И. Проблемы формирования константной и переменной частей оплаты труда // Трудовое право. 2008. – №2.

Система оплаты труда	Это способ установления зависимости величины заработной платы от количества и качества, а также результатов труда.	Орловский Ю. П., Нуртдинова А. Ф., Чиканова Л. А. 500 актуальных вопросов по трудовому кодексу РФ. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2007.
Стимулирование свободным временем	Это регулирование поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости.	Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : НИЦ ИНФРА – М, 2015.
Стимулирование трудовой деятельности	Это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, который влияет на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.	Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема. / Журнал «Управление персоналом»; – 2004, – №7.
Трудовой вход	Это образование, опыт, прилагаемые усилия и способности.	Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для студентов ВУЗов – М.: Юнити – Дана, 2012.
Трудовой выход	Это зарплата, признание, продвижение по службе, иные выгоды.	



## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Система материального и морального стимулирования эффективной трудовой деятельности педагогических работников

#### МАДОО №161

##### *1. Общее положение*

1.1. Вопросы материального и морального стимулирования рассматриваются администрацией ДОО. Решение оформляется протоколом и утверждаются Приказом руководителя ДОО.

1.2. Все виды материального поощрения и стимулирования выплачиваются сотрудникам на основании приказа заведующего ДОО.

1.3. Выплата материальных поощрений производится с учётом всех налоговых и иных удержаний.

1.4. Администрация ДОО обеспечивает гласность в вопросах премирования, установления доплат и надбавок для всех сотрудников ДОО.

1.5. Стимулирующая часть заработной платы работника высчитывается по формуле:

**Средний балл Счзп = (Б 1.1.+ Б 1.2.+ Б 1.3.):3 , где**

Счзп – стимулирующая часть заработной платы;

Б 1.1. – баллы за интенсивность и высокие показатели в работе;

Б 1.2. – баллы за качество выполняемых работ;

Б 1.3 – баллы за выполнение особо сложных и ответственных работ;

**Сумма СЧЗП = Средний балл Счзп x стоимость 1 балла**

Стоимость 1 балла определяется ежеквартально исходя из суммы общего фонда стимулирующей части ФОТ поделённой на общее количество набранных баллов.

##### *2. Порядок установления стимулирующих выплат*

2.1. Порядок выплаты стимулирующих доплат, установленный настоящим положением, фиксируется в «Дополнительном трудовом соглашении» к «Трудовому договору», заключаемым с каждым работником.

2.2. Основной педагогический персонал и остальные работники учреждения поощряются на основании вынесенного решения Рабочей группы по согласованию с руководителем ДОО.

2.3. Критерии бонусных баллов устанавливаются сроком на 1 календарный год. Пересматриваются и корректируются ежегодно Рабочей группой по оплате труда в ДОО, утверждаются на Совете ДОО не позднее 25 декабря каждого года.

### **Структурное подразделение**

#### **Основной педагогический персонал и педагоги предметного обучения**

*(воспитатели, музыкальные руководители, учитель-логопед, инструктора ФК, педагог-психолог)*

<b>Наименование стимулирующей выплаты</b>	<b>Качественный показатель</b>	<b>Оценочный показатель</b>	<b>Баллы</b>
1.1. За интенсивность и высокие показатели в труде	Представление передового педагогического опыта, участие в семинарах, открытых мероприятиях на уровне ДОО, города, области	Наличие сертификата, отзыва, справки	10 20 30
	Участие в различных мероприятиях, выставках, фестивалях, педагогических чтениях лично или подготовка и участие воспитанников ДОО.	Наличие сертификата, приказа, диплома	20 30
	Оказание дополнительных (бесплатных\платных) образовательных услуг при наличии утверждённой учебной программы.	Договор на оказание услуг Тетрадь контроля зам.зав по ВМР	До10
	Внедрение инновационных технологий в педагогический процесс (интегрированные занятия, ТРИЗ, новые формы проведения развлечений, утренников, использование ИКТ, привлечение родителей, сотрудников ДОО)	Наличие методической разработки, перспективного плана, календарного плана, конспекты проведённых мероприятий в электронном виде, отзывы родителей, сотрудников.	До5

	Личный вклад в создание положительного имиджа ДОО	Участие в подготовке мероприятий от ДОО, работа со СМИ и общественностью	До 15
	Представление передового педагогического опыта, участие в семинарах, открытых мероприятиях на уровне ДОО, города, области	Наличие сертификата, отзыва, справки	До 10
1.2. За качество выполняемых работ	Информационное сообщение на педагогическом совете, проведение консультации, семинара	Конспект выступления, отзывы слушателей	До 5
	Качественное содержание территории участка, цветников, огорода	Результаты смотра-конкурса	30
	Присуждение призового места или сертификата за участие в конкурсах на уровне ДОО, города, области	Диплом сертификат	Участие 15 3 место 30 2 место 40 1 место 50
	Снижение или стабильно низкий уровень заболеваемости воспитанников ДОО (по отчёту медперсонала)	Мониторинг заболеваемости	До 25
1.3. За выполнение особо важных и ответственных работ	Активное участие в ролях на детских праздниках, общественных мероприятиях коллектива ДОО	По факту участия, оценка при обсуждении мероприятия музыкального руководителя	До 10
	Оформление музыкального зала к утренникам, спортивного к развлечениям	По факту	До 30
	Изготовление методических, наглядных обучающих пособий, нетрадиционного оборудования, оформление предметных зон в группах, учебной комнате, залах	Наличие пособий, оформление выставки, оценочный лист	До 20
	Проведение культурных и оздоровительных мероприятий с сотрудниками или родителями	По факту	До 25
<b>Максимально</b>			<b>100 баллов</b>

### 3. Премирование

3.1. Все сотрудники организации могут быть премированы единовременно при наличии фонда экономии заработной платы к новому календарному году;

3.2. Единовременное премирование не может превышать 150% минимального базового должностного оклада.

3.3. Работники, занимающие штатные должности с неполным рабочим днём, в том числе по совместительству премируются на общих основаниях.

#### *4. Показатели морального поощрения работников ДОО*

4.1. На основании распределения баллов за результативность работы выстраивается рейтинговая система коэффициента трудового участия каждого работника.

4.2. Рейтинг служит основанием для представления работника к наградным материалам различного уровня.

Наименование наградного материала	Порядок награждения	Категория работников
Благодарственное письмо	За вклад в создание положительного имиджа ДОО.	Все категории работников
	За высокий уровень показателей педагогической диагностики за отчётный период.	
	За быстрое и своевременное реагирование на устранение неполадок в режиме функционирования учреждения.	
	Активное участие подготовки ДОО к новому учебному году.	
Грамота	За снижение заболеваемости детей по сравнению с предыдущим периодом или стабильно низкий уровень заболеваемости детей.	Основной педагогический персонал Учебно-
	Высокий процент посещаемости ДОО.	вспомогательный персонал

	За высокий уровень показателей педагогической диагностики за отчётный период.	Специалисты
	По результатам адаптационного периода детей раннего возраста.	
	Профессиональное и плодотворное сотворчество с родителями.	
	За высокие показатели санитарного состояния помещений учреждения (отсутствие нареканий от СанЭпидНадзора).	
Почётная грамота	За образцовое исполнение должностных обязанностей.	Основной педагогический персонал Специалисты
	За разработку и реализацию новых педагогических технологий, постоянный творческий поиск и новаторство в педагогической деятельности.	
	За представление педагогического опыта работы на открытых занятиях для коллег своего ДОО и других ДОО города, области.	
	За образцовую организацию воспитательной системы в ДОО, положительные результаты оздоровительной работы в ДОО.	
Диплом	За личный творческий вклад в оснащение воспитательно-образовательного процесса ДОО (итоги конкурсов, смотров, авторских проектов, методических разработок)	Основной педагогический персонал Специалисты
Сертификат	Участие в мероприятиях ДОО по распространению педагогического опыта.	Основной педагогический персонал Специалисты